

LES MODÈLES D'AFFAIRE CIRCULAIRES

Une contribution pour la transition vers l'économie de demain

L'adaptation des modèles d'affaires traditionnels peut influencer la conception des produits et des services par les producteurs. Cette transition vers une économie circulaire peut se faire sans renoncer à la rentabilité.

Dans son rapport *Modèles d'affaire pour la promotion d'une économie circulaire*¹, paru en 2016, sanu durabilitas analyse dans quelle mesure une adaptation des modèles d'affaires (plus communément appelés *business models*) a une influence positive sur la fabrication de produits plus durables, et par conséquent sur la promotion de l'économie circulaire dans l'industrie en général.

Ce rapport sert de base à une meilleure compréhension des modèles d'affaires circulaires, et examine les conditions requises pour leur bonne mise en œuvre dans l'économie suisse. La présente fiche de synthèse explique de manière simplifiée ce que sont ces modèles d'affaire circulaires et comment ils peuvent influencer sur la conception des produits et des services par les entreprises.

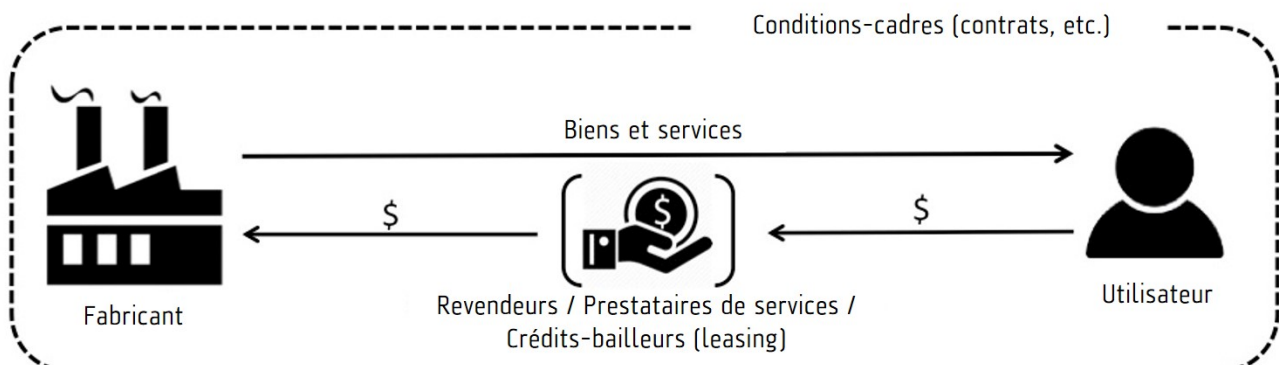
LES MODÈLES D'AFFAIRE ET LEURS ACTEURS

Un modèle d'affaire décrit comment une entreprise génère de la valeur ajoutée sur ses produits en utilisant des ressources physiques. Dans le modèle économique linéaire traditionnel, le producteur cède la propriété de son produit à son l'utilisateur, ainsi que les matériaux qu'il a utilisés pour le fabriquer.

Il existe pourtant de nombreuses alternatives à ce modèle. Les modèles d'affaire circulaires insistent sur le réemploi et le recyclage par le fabricant. En conséquence, la longévité et la qualité des produits sont primordiales pour le producteur car celui-ci a intérêt à concevoir des produits facilement réparables et recyclables.

Trois catégories d'acteurs sont pertinentes durant l'élaboration d'un processus économique circulaire. Il y a bien sûr les producteurs et les consommateurs, mais divers intermédiaires comme des prestataires de service et des financiers ont également un rôle à jouer. Des conditions-cadres structurent ces interactions. Chaque acteur dispose d'une marge de manoeuvre pour s'adapter aux modèles d'économie circulaire. Trop souvent ces règles freinent l'apparition de modèles d'affaire circulaires et maintiennent les modèles linéaires de l'économie d'hier.

Un modèle d'affaire décrit le fonctionnement général d'une entreprise, c'est-à-dire sa stratégie pour générer une plus-value pour ses clients et ainsi de réaliser des bénéfices.



¹ durabilitas.doc N° 2, *Promouvoir l'économie circulaire à l'aide de modèles d'affaire (uniquement disponible en allemand)*: www.sanudurabilitas.ch/de/publikationen/durabilitasdoc_de/durabilitasdoc2

DIFFÉRENTS MODÈLES D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

A côté des aspects techniques en lien avec l'économie circulaire (*upcycling*, *downcycling*, *remanufacturing*, etc.), qui sont décrits dans la fiche de synthèse *durabilitas notes* N°5, les modèles d'affaire désignent les aspects commerciaux.

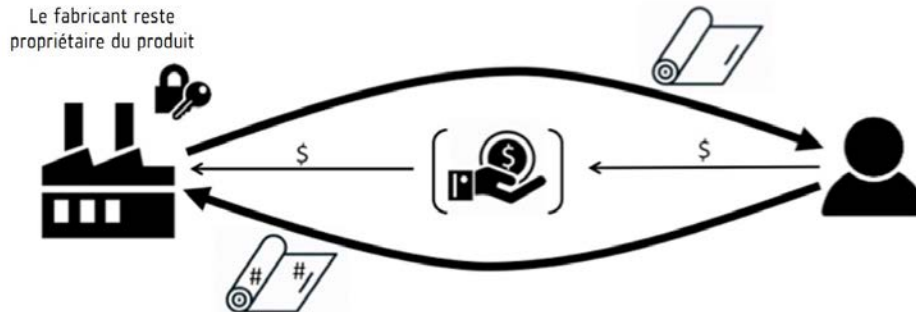
Il s'agit par exemple des modèles dits de l'économie de la fonctionnalité (appelés *product service systems*).

Ces modèles se concentrent sur la commercialisation de l'usage d'un produit, et non le produit lui-même. Le vendeur fournit alors divers services de longue durée à ses clients qui ne se soucient plus du recyclage des produits.

Cette approche basée sur la prestation de services prend différentes formes, qui sont illustrées par les pratiques de plusieurs entreprises ci-dessous :

Modèles de location et de leasing ► l'exemple de Desso :

Le fabricant de tapis néerlandais Desso emploie des matériaux qu'il peut recycler à plusieurs reprises. Les tapis sont loués aux clients, ce qui confère à Desso le droit de reprendre et de recycler les matériaux une fois que les clients souhaitent s'en débarrasser. Desso ne cède donc pas la propriété de ses tapis à ses clients.



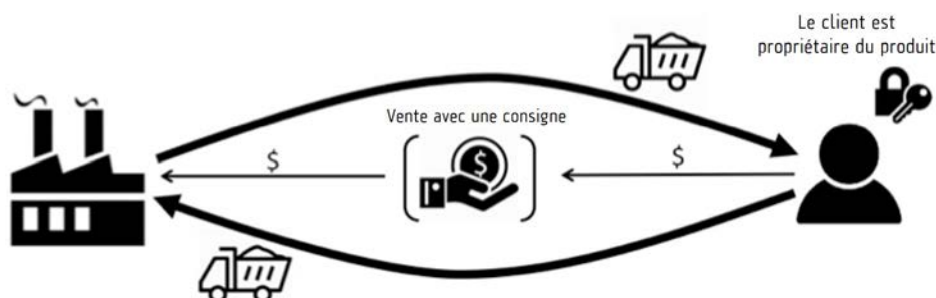
Modèles de prestation de services ► l'exemple de Philips :

Un fabricant peut améliorer l'efficacité énergétique de ses produits en fournissant des services supplémentaires à ses clients. Philips propose par exemple un service complet d'éclairage (et pas seulement la vente de luminaires). Le client sélectionne la luminosité et la durée d'utilisation qu'il souhaite, alors que Philips se charge de tout le reste (montage, entretien et consommation électrique). Philips a donc tout intérêt à optimiser la technologie de ses éclairages pour réduire ses charges et réaliser une plus-value.



Modèles de vente ► l'exemple de Caterpillar :

Il existe également des possibilités de réaliser davantage de profits en vendant des pièces recyclées. Le fabricant de véhicules de chantier Caterpillar a mis en place un système de consigne sur certains composants de ses machines comme les blocs moteur. Les pièces usagées sont récupérées par Caterpillar pour être remises à neuf et revendues entre 40% et 60% du prix d'origine. En exploitant la valeur résiduelle de ses composants, la firme américaine réalise ainsi une marge plus importante sur la fabrication de nouvelles machines.





UNE QUESTION CENTRALE: À QUI APPARTIENNENT LES PRODUITS ET LES MATÉRIAUX ?

Dans le modèle commercial actuel, un fabricant cède la propriété de son produit à un client. Si le fabricant décide d'appliquer un modèle d'affaire circulaire, la plus-value qu'il génère ne lui profite pas directement. Par exemple, si le fabricant utilise des matériaux recyclables, c'est une autre entreprise qui revendra les matériaux recyclés. De plus, le client bénéficie de l'allongement de la durée de vie du produit et le technicien de la maintenance facilitée. Le fabricant ne réalise donc un retour sur

investissement que de manière indirecte, si le succès rencontré par son produit accroît ses revenus. En conséquence, les risques encourus à court terme dissuadent bon nombre de fabricants d'adopter des modèles d'affaire circulaires.

Par contre, si le fabricant reste propriétaire de son produit, alors il bénéficie directement de l'investissement qu'il a consenti pour améliorer sa qualité. De cette manière, le fabricant génère des revenus sur le long terme et diversifie son offre.

Si le fabricant reste propriétaire de son produit, il bénéficie directement de l'investissement qu'il a consenti pour améliorer sa qualité.

LA PLUS-VALUE ÉCONOMIQUE DES MODÈLES D'AFFAIRE CIRCULAIRES

Une étude de la Fondation Ellen MacArthur² a démontré que la mise en oeuvre des principes de l'économie dans l'Union européenne peut :

- ▶ générer une exploitation plus efficiente des ressources et, par conséquent,
- ▶ abaisser de 10% à 25% le coût des matériaux nécessaires à la production.

Les entreprises qui s'engagent aujourd'hui sur la voie de l'économie circulaire acquièrent un avantage comparatif sur leurs concurrents, selon le principe de *l'avantage du précurseur (first mover advantage)*. L'Union européenne a reconnu le potentiel de l'économie circulaire dans sa *Stratégie Europe 2020*.

En tant que pôle académique et technologique, la Suisse a intérêt à favoriser des modèles d'affaire circulaires. Le secteur financier helvétique a l'opportunité de développer de nouvelles solutions de financement en matière de location, de leasing et de

prestations de services. Dans un contexte de raréfaction des ressources, un savoir-faire nécessaire à la mise en place de modèles d'affaire circulaires devient nécessaire pour les entreprises pionnières.

L'application des principes de l'économie circulaire peut réduire les externalités économiques négatives sur l'environnement à travers une meilleure utilisation des sources d'énergie renouvelables et une augmentation de l'efficacité dans l'emploi des matériaux et de l'énergie. La plus-value générée par les modèles d'affaire circulaires doit être davantage documentée, d'autant que certains matériaux n'apportent pas nécessairement de plus-value au niveau écologique.

L'allongement de l'utilisation des produits par les consommateurs et les modèles d'affaires circulaires dans le domaine du leasing et de la location sont également susceptibles de provoquer des *effets rebond*³.

L'économie circulaire favorise une utilisation des ressources efficiente et permet de réduire les coûts d'utilisation des matériaux.

Les entreprises qui empruntent aujourd'hui cette voie bénéficient d'un avantage sur leurs concurrents (first mover advantage.)

² Ellen MacArthur Foundation (2013). *Towards the Circular Economy: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition*. Ellen MacArthur Foundation: Cowes, UK.

³ L'effet rebond (rebound effect) est un concept en économie se caractérisant par une perte partielle d'efficacité liée à un progrès technologique. Par exemple, l'économie d'énergie provoquée par l'augmentation de l'efficacité énergétique est généralement compensée par une hausse de la consommation. L'effet rebond est l'une des principales causes du découplage souvent constaté entre une innovation en matière de développement durable et ses effets sur le terrain.

INCITATIONS ET OBSTACLES

Pour un fabricant, l'adaptation d'une chaîne de production et de distribution à un modèle d'affaire circulaire représente un risque non négligeable.

Incitations :

- ▶ Les matériaux et composants du produit restent la propriété du fabricant.
- ▶ Le coût du produit est réduit (longue durée de vie, capacité du produit à être réparé)
- ▶ Avantage comparatif sur la concurrence.
- ▶ Argument marketing auprès de la clientèle.
- ▶ La relation entre le fournisseur et le client se trouve renforcée car les contrats courent sur une plus longue période.

La plus-value à long terme doit pouvoir compenser l'investissement de départ. Des conditions-cadres favorables pourraient limiter les obstacles à la mise en œuvre :

Obstacles:

- ▶ Coûts de la mise en place ; incertitude sur les coûts de maintenance („total costs of ownership“).
- ▶ Demande encore faible de la clientèle.
- ▶ Questions légales de la propriété.
- ▶ Manque de contrôle du fabricant sur l'utilisation des produits faite par le client.
- ▶ Risques liés aux contrats de longue durée.

CONCLUSION

Bien que les conditions-cadres soient peu incitatives, les modèles d'affaire circulaires offrent de réels avantages en termes de profitabilité à long terme.

L'économie suisse a l'occasion d'acquérir un avantage concurrentiel à l'international, qui pourrait profiter à la fois aux fabricants, aux intermédiaires et aux clients.

Liens

- ▶ Publications de sanu durabilitas à ce sujet : www.sanudurabilitas.ch/fr/publications
 - durabilitas.doc N° 2 - *Promouvoir l'économie circulaire à l'aide de modèles d'affaires* (en allemand)
 - durabilitas.doc N° 2.1 - *Effets des modèles d'affaires sur la conception circulaire et l'environnement* (en allemand)
 - durabilitas notes N° 5 - *L'économie circulaire*
- ▶ PNR 73 « Economie durable »: <http://www.pnr73.ch/fr>
- ▶ Fondation Ellen MacArthur - *Towards the Circular Economy* (en anglais): www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf



À propos de la fondation sanu durabilitas



sanu durabilitas - fondation suisse pour le développement durable – a été fondée en 1989 par ProNatura, le WWF Suisse et l'académie suisse des sciences naturelles. La fondation se définit comme un think tank actif dans diverses thématiques liées au développement durable. sanu durabilitas a pour objectif d'influencer la prise de décision en Suisse en faveur d'une transition vers la durabilité. Pour cela, la fondation collabore avec les experts de la pratique, les chercheurs et les décideurs des secteurs public et privé. Ensemble, nous élaborons des solutions praticables pour contribuer à un avenir durable en Suisse.