



POSITION PAPER

Modèles de croissance durable

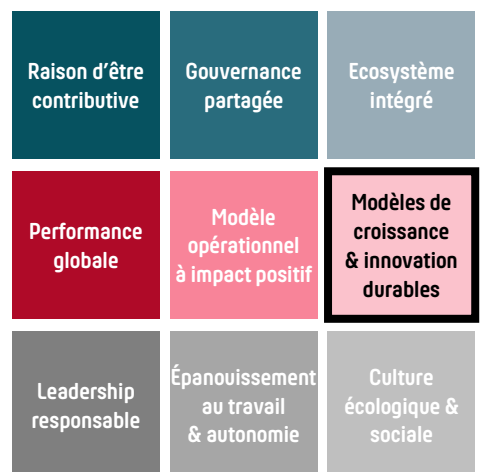
Mai 2021

Depuis sa création en 2001, Kea & Partners, cabinet de conseil en stratégie & management, est un précurseur et catalyseur des changements à opérer dans le monde des entreprises. La loi PACTE nous a donné l'opportunité d'exprimer clairement notre raison d'être - entreprendre les transformations pour une économie souhaitable - et de réaffirmer notre ambition originelle - œuvrer à un capitalisme à visage humain.

Dans notre monde où le changement est devenu la norme et les écosystèmes sont chaque jour plus exigeants, les dirigeants doivent à la fois gérer le quotidien, faire bouger les lignes, progresser, anticiper et poser le futur de leur entreprise... en un mot la transformer. Et pour bâtir des modèles adaptés aux réalités du XXI^{ème} siècle, il s'agit de penser autrement les façons de transformer.

Partenaires de la transformation des entreprises, nous portons sur cette discipline stratégique un regard singulier. En écho à nos engagements d'Entreprise à Mission, nous avons développé le Kea Positive Impact Canvas[®] pour éclairer les chemins de responsabilité possibles. Il s'agit d'ouvrir une nouvelle voie aux dirigeants pour inventer les modèles économiques de demain. Fruit de notre travail de recherche et d'innovation, c'est une boussole qui leur permet de choisir leurs combats et de concrétiser la raison d'être et la responsabilité de leur entreprise autour de 9 champs d'action.

Cette note a pour but d'éclairer ce que nous entendons par le champ « Modèles de croissance & innovation durables ».





Modèles de croissance durable

Les modèles de croissance les plus performants de ces trente dernières années ont été caractérisés par 3 ingrédients clés, pour la plupart au mépris de la nature : praticité et plateformes par le digital (Amazon, Uber), recentrage fort sur le cœur de métier avec variabilisation extrême des coûts et donc surabondance de l'offre, alimentant la surconsommation (Ryanair, Zara), chaînes de valeur mondialisées avec spécialisations régionales (McDonald's, Boeing).

Cette « matrice gagnante » est sérieusement remise en cause par des dynamiques de long-terme :

nouvelles attentes des consommateurs en matière d'éco-responsabilité, transformation des chaînes de production induite par la reconfiguration du paysage géopolitique et la pandémie, crise sociale et oubli de certaines catégories de la population par le marché. De fait, seule la digitalisation continue de s'accélérer. La pandémie lui a d'ailleurs fait gagner 3 à 7 années sur les prévisions pré-crise, que ce soit du côté de la production (automatisation de la logistique, télétravail et outils de visioconférence) ou du côté de l'offre (achats en ligne, click & collect, publicité ciblée)¹. A l'inverse, l'ère de l'opulence, du low-cost et du fast fashion semble laisser place à des styles de consommation plus équilibrés, en phase avec les préoccupations sociétales. L'internationalisation des chaînes de valeur, modèle dominant depuis les années 1990, ne semble pas en cause à long-terme, mais elle est compensée par un certain retour au local, la recherche d'une résilience du système de production et la diversification des fournisseurs². Enfin, la maîtrise du cœur de métier ne suffit plus : hier optionnel, l'engagement des entreprises est devenu une condition de valeur³.

Les clients n'attendent pas seulement des services et produits de qualité irréprochable, mais des engagements écologiques et sociaux de l'entreprise intégrés dans son modèle économique.

¹ Forbes, Matthieu Beucher : "Avec le Covid, les entreprises ont gagné 3 à 7 ans dans leur transformation digitale", septembre 2020

² Banque de France, *Les chaînes de valeur internationales à l'épreuve de la Covid-19*, août 2020 ; et SES-ENS, *La mondialisation des chaînes de valeur : entretien avec Ariell Reshef et Gianluca Santoni*, novembre 2020

³ Baromètre de l'Engagement – Edition 4 – Tilt ideas - Groupe Kea & EPSY, mars 2020

Toutes ces dynamiques déplacent la valeur de marché, bousculent les modèles de croissance traditionnels et vont parfois jusqu'à menacer la pérennité d'acteurs robustes. L'impact financier des récents scandales chez Volkswagen (dieselgate) ou Boeing (737 Max) démontre à cet effet que les clients pardonnent de plus en plus difficilement les écarts entre les discours et les actes, y compris chez les grands groupes historiques.

LA RSE AU CŒUR DES NOUVEAUX MODELES DE CROISSANCE

Malgré ces turbulences pourtant, **certains acteurs tirent leur épingle du jeu et dessinent les contours des modèles de croissance de demain.** Ces modèles peuvent être qualifiés de « responsables » dans la mesure où ils captent une valeur à la fois économique, sociale et environnementale (on parle de « triple bottom line »). Loin de subir les transformations et les externalités négatives du marché, ces acteurs en font des leviers de génération de valeur en les plaçant au cœur de leur business model.

Identifier les facteurs clés de succès de ces nouveaux modèles de croissance s'avère être un enjeu stratégique majeur pour les dirigeants de demain. Les perspectives économiques sont en effet peu enthousiasmantes : au-delà des trois crises qui se sont succédé ces vingt dernières années (2001, 2008, 2020), le taux de croissance annuel moyen du PIB des pays de l'OCDE dépasse difficilement les 2%, loin derrière les 5 à 6% des années 60⁴. En outre, l'innovation technologique incarnée par les GAFAM et les BATX n'a pas débouché sur un accroissement du niveau de vie, contrairement aux révolutions industrielles du 19^{ème} siècle. Certains économistes évoquent à ce sujet un phénomène de « stagnation séculaire » pour comparer notre situation à celle que nos ancêtres vivaient avant la machine à vapeur⁵.

Ces modèles de croissance peuvent être analysés à partir d'une matrice offre-territoires stratégiques.

Les entreprises qui innovent de manière responsable en termes d'offre sont celles qui sont capables de redesigner leur gamme de produits ou de services pour coller aux préoccupations écologiques et sociales des consommateurs. Il s'agit souvent d'acteurs dotés d'une force de frappe marketing suffisamment importante pour pouvoir étoffer leur portefeuille de marques avec des nouvelles gammes « durables » tout en conservant la cohérence du modèle stratégique global. C'est l'exemple de L'Oréal avec les shampoings solides Garnier ou toutes les gammes bio proposées par les grands de l'alimentaire, de Danone à Unilever.

A l'autre extrémité, l'innovation responsable en matière de territoires stratégiques concerne les entreprises qui sont capables de se lancer dans de nouveaux pans de marché. Il ne s'agit pas de s'adapter à la demande des clients, mais d'en capter de nouveaux en s'insérant dans une logique d'économie sociale et solidaire. C'est le cas notamment de Nexity, 1^{er} partenaire des bailleurs sociaux en France, qui travaille sur le segment des primo-accédants depuis une quinzaine d'années, dans la droite ligne de sa raison d'être⁶. Avec son dispositif Act For Impact qui inclut des conseillers bancaires formés aux spécificités de l'entrepreneuriat social, des politiques de crédit spécifiques et la mise en place de mesure d'impact social, BNP Paribas a pu de son côté pénétrer un marché de l'ESS de 2,4 millions de salariés, soit 14 % de l'emploi salarié privé.

Enfin, les nouveaux relais de croissance durable peuvent passer par une transformation simultanée de l'offre et du territoire, avec la création de nouveaux modèles économiques. C'est ici que l'on retrouve les acteurs « responsables » les plus disruptifs. Too Good To Go est une application anti-gaspillage qui connecte commerçants qui ont des invendus au moment de leur fermeture, et les citoyens du quartier qui passent récupérer les produits avant qu'ils ne partent à la poubelle.

⁴ Banque mondiale

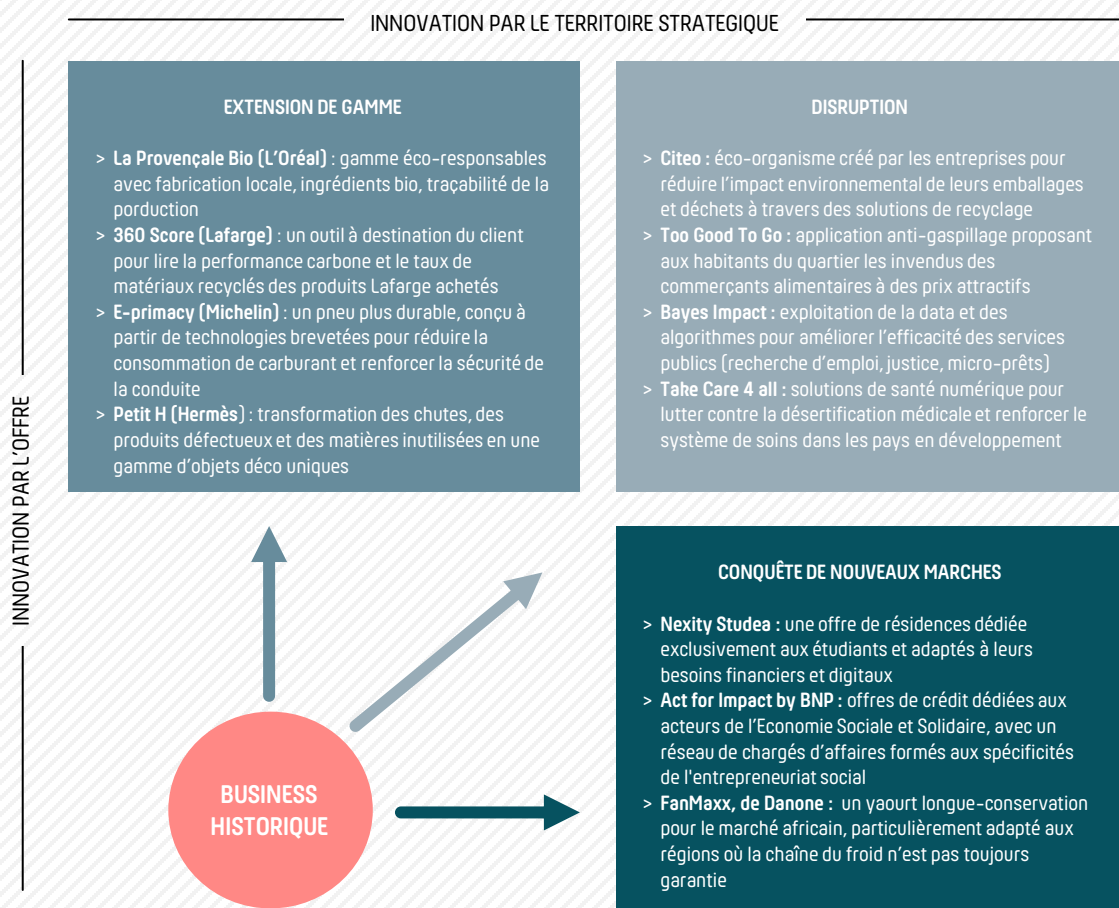
⁵ Voir en particulier Michel Aglietta & al, Capitalisme, le temps des ruptures, Odile Jacob, novembre 2019

⁶ Alain Dinin : Penser l'entreprise comme une personne, Revue Kea #20 : L'entreprise alerte, espèce en voie d'apparition, septembre 2018

Vestiaire Collective exploite la sensibilité écoresponsable des consommateurs avec une plateforme combinant produits de seconde main et valorisation de marques reconnues pour leurs efforts en matière d'économie circulaire, de relocalisation ou de réduction des emballages. Citeo est né de la volonté des acteurs de la filière

emballage de se coordonner pour répondre à l'obligation de contribuer financièrement à la collecte, au tri et au retraitement des emballages ménagers. Doctolib s'est hissé dans le club des licornes françaises en mettant en lien médecins et patients pour faciliter les consultations.

ZOOM A – MATRICE OFFRE-TERRITOIRES STRATÉGIQUES





LES NOUVEAUX MODELES DE CROISSANCE DURABLE

Nos travaux, en collaboration avec nos clients, nous ont permis d'identifier 7 modèles adaptés aux nouveaux défis économiques, environnementaux, sociaux et culturels de l'époque. Ces 7 modèles ne sont ni exhaustifs, ni mutuellement indépendants, mais les entreprises pionnières qui les représentent sont suffisamment matures et robustes pour qu'ils soient perçus comme des relais de croissance durable.

#1

Les modèles interstitiels

Ces acteurs identifient une défaillance du marché (externalités négatives, exploitation inefficace des ressources, difficulté d'accès au marché) qu'ils viennent combler en se plaçant comme tiers entre deux populations cible. La société Microdon offre ainsi des solutions de soutien aux associations via le micro-don. Qu'elle intervienne en amont auprès des salariés (micro-prélèvements sur les bulletins de paie) ou en aval auprès des consommateurs (L'ARRONDI solidaire), elle prend une commission et reverse la majorité aux associations partenaires.

#2

Les modèles coopératifs

Il s'agit de faire coopérer différentes parties prenantes dans la conception, la fabrication et la distribution d'un produit ou service et de faire valoir cette organisation comme argument de vente. C'est qui le patron ?! s'expose comme « la marque des consommateurs » : en téléchargeant gratuitement l'application, ceux-ci peuvent voter pour le cahier des charges, établir le top 3 des prochains produits, signaler la présence des produits dans les magasins, voire devenir sociétaire pour 1€ symbolique. Trois piliers sont réunis : le vote collectif des parties prenantes, le souci d'une démarche « équitable », la transparence totale vis-à-vis du consommateur. Même la marge du distributeur est décidée collectivement, ce qui rend impossible toute négociation par la suite. Quant à la marque elle-même, dont la structure de coût est extrêmement légère en raison de la mobilisation des « consommateurs » (pas de publicité, pas de commerciaux), elle s'octroie une marge de 5% sur le prix de vente dans les magasins (et 2% sur les marques ou les enseignes qui respectent son cahier des charges, comme Monoprix).

Les modèles mutualistes appartiennent à cet ensemble. Détenus et gouvernés par ses clients, ils mettent l'intérêt de ces derniers au cœur de leurs décisions de gestion : les nouvelles offres et nouveaux territoires stratégiques sont considérés au regard de leurs besoins et de la valeur que cela leur apporte. Les bénéficiaires sont réinvestis dans le développement de l'entreprise et dans la révision des tarifs proposés aux clients. C'est ce type de gouvernance, allié à un positionnement historique de contributeur du bien commun qui a permis notamment à La MAIF de rétrocéder à ses clients les primes d'assurance auto perçues pendant le 1^{er} confinement de la crise Covid.

#3

Les modèles circulaires

Face à la montée des consciences et à une réglementation de plus en plus stricte en matière de protection de l'environnement (plan d'action de la Commission européenne, loi anti-gaspillage, labels bas-carbone), de nombreux acteurs font de la transformation de leur chaîne de production un véritable argument de vente. Leur singularité peut s'exprimer à n'importe quelle étape du cycle de production (innovation de la matière première, simplicité et réparabilité du produit, traçabilité de la production, logistique décarbonée, réemploi et recyclage), l'objectif étant de transférer l'innovation de procédé dans la désirabilité, donc in fine dans la valeur du produit.

A quelques exceptions près, à l'image du digital, les modèles circulaires sont développés dans un premier temps par des startups (exemple : le refill dans les cosmétiques) qui forcent dans un second temps les acteurs « traditionnels » à se transformer.

Ce modèle de croissance est déjà très présent dans le textile et l'agro-alimentaire, deux secteurs attendus sur le volet écologique. Avec The Loop, chez Carrefour, les consommateurs achètent des produits du quotidien sur une plateforme ; ceux-ci sont livrés dans des emballages consignés, et lorsque le sac Loop est plein, ils profitent du passage du livreur lors de leur commande suivante pour le lui restituer. Décathlon note plus de ¾ de ses produits

en magasin selon une grille d'évaluation environnementale rigoureuse pour mieux informer les clients. Patagonia, Asphalte, Veja ou encore Stella McCartney se positionnent comme des marques activistes de la mode circulaire.

Mais le phénomène touche maintenant tous les secteurs, y compris en BtoB. Michelin investit massivement en R&D pour des pneus fabriqués avec 80% de matériaux renouvelables et 100% recyclables. Avec 360 Design et 360 Score, Lafarge se dote d'un simulateur d'éco-conception et d'un indicateur de la performance carbone et de taux de matériaux recyclés dans ses gammes de produits, à destination de ses clients.

#4

Les modèles d'usage

« Les marchés cèdent la place aux réseaux, vendeurs et acheteurs sont remplacés par des prestataires et des usagers, et pratiquement tout se trouve soumis à la logique de l'accès » prévenait déjà Rifkin en 2000⁷. L'abonnement, la location, la seconde main, l'autopartage sont autant de relais de croissance qui n'en finissent pas de se propager dans tous les secteurs d'activité. Les plateformes de streaming ont ouvert la voie (Netflix, Spotify, Apple), mais le phénomène ne cesse de se développer depuis une dizaine d'années. Accès libre (Lime, Uber, Pony), abonnement (Michelin, Singular Society, Nike Adventure Club), leasing (Renault). Pour le client, outre les facilités de trésorerie et les solutions face à l'endettement, l'usage est une promesse de flexibilité (les changements réguliers sont possibles) et de simplicité (plus de tracas liés à l'entretien et la réparation puisque aucun transfert du droit de propriété n'est prévu). Associé à des outils d'analyse de données efficaces, l'usage est une manière de coller au juste besoin du client, donc de faire d'une pierre deux coups : fixer une tarification adaptée à chaque besoin et éviter la surconsommation (en valorisant l'optimisation de l'usage d'un bien, on en sépare ainsi les flux de revenus des flux de matières, autrement dit on réduit la consommation matérielle et énergétique dudit bien). La logique de personnalisation est poussée à l'extrême avec les

⁷ Jeremy Rifkin, L'âge de l'Accès, La révolution de la nouvelle économie, Editions La Découverte, Paris, 2000

« assurances au km », qui vont jusqu'à une tarification indexée sur la conduite de l'assuré. L'application DriveQuant, par exemple, identifie sur un trajet les pratiques à risque (sous l'angle de la sécurité du conducteur, des passagers et du matériel) ou encore l'impact de la conduite sur la consommation énergétique du véhicule. Dans les offres développées par les assureurs partenaires de DriveQuant, une conduite « vertueuse » sera alors récompensée par une tarification plus intéressante.

#5

Les modèles localistes

La volonté de construire une proposition de valeur au plus près des préoccupations des clients, couplée au contexte sanitaire et aux renégociations des accords commerciaux, implique logiquement une territorialisation de l'entreprise. Circuit-court, traçabilité et maîtrise de la filière forment le triptyque gagnant de ce modèle. La valeur sociale (préservation du tissu local, initiatives citoyennes), la valeur écologique (réduction des coûts de transports, simplicité du produit soumis à un nombre limité de transformations) et la valeur culturelle (made in, terroir, souveraineté nationale, reconstruction de savoir-faire) sont directement transférées dans le prix de vente.

La Ruche qui dit oui optimise la vente directe en circuit court via une plateforme qui permet à des consommateurs de s'approvisionner directement auprès de producteurs locaux. 1083 est née de la conviction qu'il était possible de relocaliser en France une filière textile complète, et tire sa marge de la maîtrise totale de sa chaîne de valeur et de la réduction au maximum des intermédiaires.

#6

Les modèles synergiques

Ces modèles tirent leur croissance de l'alliance d'entreprises qui partagent les mêmes combats ou souhaitent mieux valoriser leurs ressources. Ils prospèrent grâce à une identification des zones de recoupement (mutualisation, synergies) et une refonte des règles traditionnelles de gouvernance (coopérations, régulation, gestion des biens communs). Leur modèle est inséparable d'une bonne compréhension des ressources et des besoins des territoires où ils sont implantés, territoires qu'ils souhaitent d'ailleurs rendre plus vivables pour la population locale dans son ensemble, et pas seulement les salariés.

Depuis une trentaine d'années, la ville de Kalundborg, au Danemark, abrite une des références mondiales de l'écologie industrielle. Pour préserver



le lac Tisso et le site naturel où elles sont implantées, les entreprises se sont organisées pour que les rejets de l'une deviennent les ressources d'une autre. Dans un autre secteur, l'ouverture du marché de la livraison et l'évolution des pratiques des consommateurs a fortement réduit l'activité de La Poste. Pourtant, son réseau de facteurs reste un actif singulier considérable. Pour le valoriser, La Poste a décidé de couvrir d'autres missions de service de proximité, dans la ligne stratégique du Groupe : visites à domicile pour les seniors, pré-diagnostic énergétique, livraison de pain pour les zones reculées, etc.

Dès les années 80, le développement de Chanel s'est fait en parallèle d'une politique combinant préservation et partage des savoir-faire de maisons d'art et de manufactures, allant jusqu'à la construction du 19M, un nouvel édifice dans le nord de Paris accueillant près de 600 experts issus de 11 maisons différentes (chapeliers, bottiers, orfèvres, plumassiers).

#7

Les modèles de mesure et de notation

A mesure que les marchés se sont ouverts et que les chaînes de valeur se sont externalisées, les modalités de production sont apparues plus opaques auprès des consommateurs⁸. Cette situation a créé un besoin de transparence, qui s'est renforcé ces dernières années avec la montée des consciences sur la question écologique et sociale. Dans quelles conditions de travail les artisans ont-ils fabriqué ce sac en cuir ? Cette barre de céréales est-elle bonne pour ma santé ? Mon prestataire est-il compatible avec les valeurs de notre entreprise ?

C'est pour répondre à cette opacité que les modèles de mesure et de notation se sont développés à grande vitesse ces dernières années, et ce dans tous les secteurs. Pendant que Yuka, BuyOrNot et Foodvisor scannent votre alimentation, ClearFashion s'occupe de vos vêtements. Les services BtoC se présentent la plupart du temps sous forme d'applications pratiques et militantes (« consommateurs, reprenez le pouvoir ! »). Mais la

tendance concerne également le BtoB, avec la création de certifications RSE (B-Corp), de tableaux de bord permettant de piloter sa performance extra-financière (Tennaxia) et d'outils pour évaluer son bilan carbone (Carbo). Certains legacy ont lancé leur propre dispositif, soit pour compenser l'influence grandissante de ces pure players sur les habitudes d'achat, soit pour jouer le jeu de la transparence et de l'engagement tout en gardant le contrôle de la communication. Comme Uber et Airbnb en leur temps, Yuka et consorts forcent ainsi les entreprises traditionnelles à redéfinir leur expérience client. Décathlon a par exemple mis en place un bandeau « éco-conception ». Pour être éligibles, les produits doivent respecter un cahier des charges extrêmement précis, rendu public en magasin.

Côté financier, les modèles de mesure ont le choix : abonnements (Tennaxia), services premium payants (Yuka), vente des notations aux marques pour en faire un levier de communication responsable (ClearFashion). Certains, comme MoralScore, recherchent d'abord du trafic pour récolter des données, qu'ils pourront valoriser dans un second temps.

On peut s'interroger sur le bien-fondé de l'extension du domaine de la mesure dans la vie quotidienne. Quoi qu'il en soit, pour les acteurs concernés, le nerf de la guerre sera la fiabilité du système de notation : démontrer son impartialité, éviter d'être juge et partie, expliquer les critères de mesure et les modalités de calcul seront les facteurs déterminants d'une notation « éthique ».

⁸ Anthony Galluzzo, La fabrique du consommateur, une histoire de la société marchande, Editions Zones, 2020

ZOOM B – SYNTHÈSE DES 7 MODÈLES DE CROISSANCE DURABLE

#1

LES MODÈLES INTERSTITIELS

Comblent une défaillance du marché en se plaçant comme tiers entre deux populations cibles

Exemples : Microdon, Too Good To Go, Phenix, Le Bon Coin, Blablacar

#2

LES MODÈLES COOPÉRATIFS

Faire coopérer différentes parties prenantes dans la conception, la fabrication et la distribution d'un produit ou service et faire valoir cette organisation comme argument de vente

Exemple : C'est qui le patron ?!, La Maif

#3

LES MODÈLES CIRCULAIRES

Transformer la chaîne de production vers la circularité en transférant l'innovation de procédé dans la valeur du produit

Exemples : The Loop (Carrefour), Decathlon, Patagonia, Asphalt, Veja, Stella McCartney, Michelin, Lafarge

#4

LES MODÈLES D'USAGE

Passer à une logique d'accès via l'abonnement, la location, la seconde main, l'autopartage

Exemples : Netflix, Spotify, Apple, Lime, Uber, Pony, Michelin, Singular Society, Nike Adventure Club, Renault, DriveQuant

#5

LES MODÈLES LOCALISTES

Construire une proposition de valeur territorialisée : circuit-court, traçabilité et maîtrise de la filière

Exemples : La Ruche qui dit oui, 1083, La Poste

#6

LES MODÈLES SYNERGIQUES

S'allier avec des entreprises qui partagent les mêmes combats ou veulent mieux valoriser leurs ressources

Exemple : Chanel, Hermès, Lac Tissé

#7

LES MODÈLES DE MESURE ET DE NOTATION

Rendre plus transparente sa proposition de valeur par la mesure, la notation ou des certifications & labels

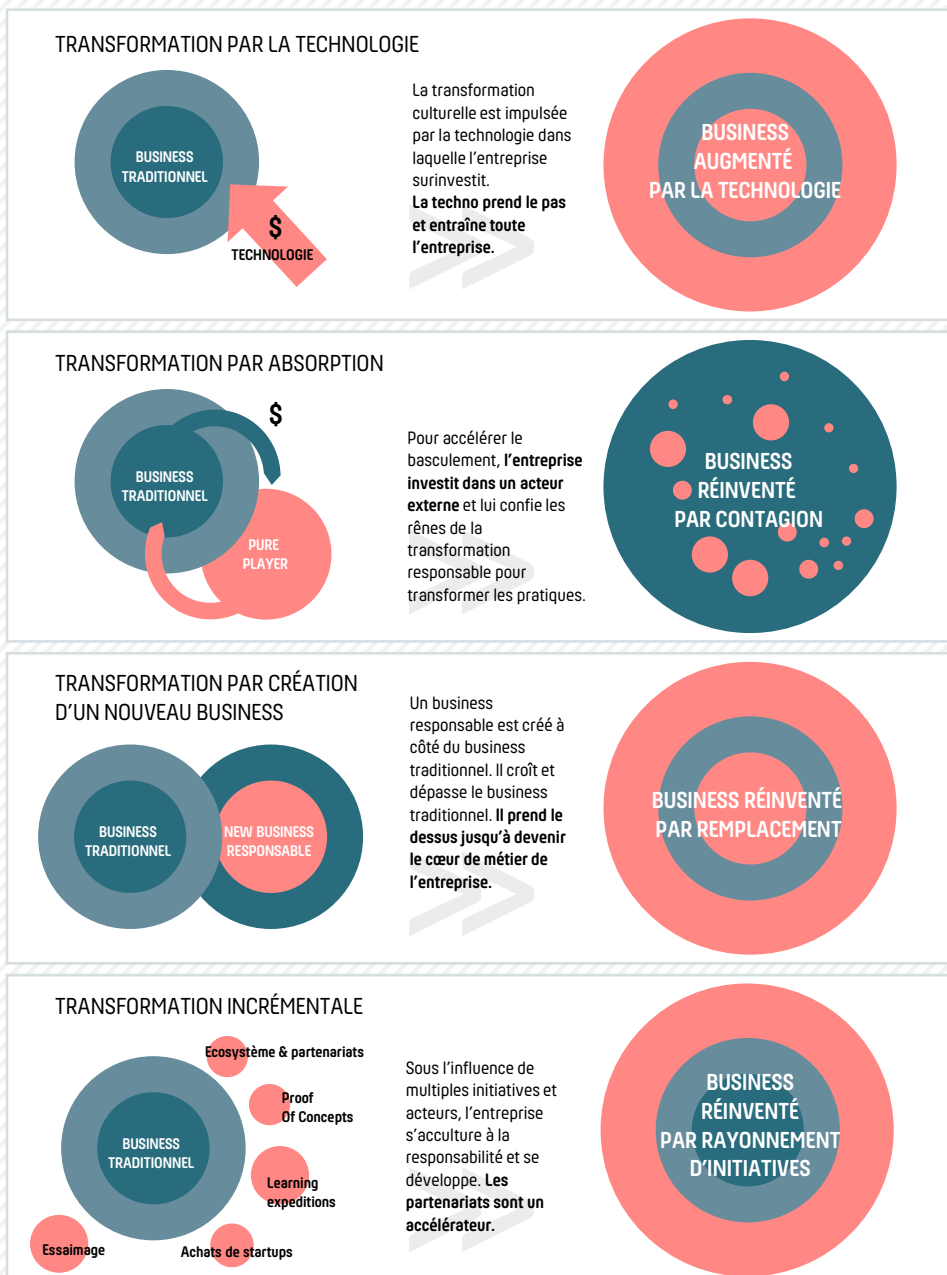
Exemples : Yuha, BuyOrNot, Foodvisor, ClearFashion, MoralScore, Tennaxia

EXPERIMENTER LES NOUVEAUX MODELES DE CROISSANCE DURABLE : QUELS ANGLES D'ATTAQUE ?

Si la plupart des acteurs représentatifs de ces nouveaux modèles de croissance sont des startup nativement responsables, les majors peuvent en

capturer une part non négligeable. Il en va d'ailleurs de leur survie. **Pour ce faire, les stratégies sont nombreuses** : absorption et acquisition, déploiement d'une nouvelle technologie qui bouleverse la chaîne de valeur, création d'une nouvelle activité connexe au cœur de métier puis passage à l'échelle, essaiage de multiples initiatives convergentes⁹.

ZOOM C – CHEMINS POSSIBLES VERS LES MODÈLES DE CROISSANCE DURABLE



⁹ cf. La Transformation socio-digitale, Revue Kea & Partners #23 : <https://www.kea-economie-souhaitable.com/larevuekea>

Dans tous les cas, les entreprises décidées à s'aventurer dans les nouveaux modèles de croissance responsables devront suivre **5 principes de transformation**.

- > **Réinterroger la captation de la valeur.** L'approche financière de court-terme au seul profit des actionnaires, ne suffit plus. Pour croître en responsabilité, l'entreprise doit interroger le système de captation de valeur en prenant en compte les différentes temporalités du projet, parties prenantes (travailleurs, actionnaires, consommateurs, territoires et générations suivantes) et étapes de sa chaîne de valeur (conception, production et fournisseurs, logistique, distribution, vente, fin de vie), tout cela à l'aune des externalités générées.
- > **Agir tout de suite.** Mieux vaut commencer modestement aujourd'hui que chercher la perfection pour demain. Communiquer auprès du consommateur sur les obstacles rencontrés dans sa transformation responsable est d'ailleurs de plus en plus perçu, non pas comme un aveu d'échec, mais comme une preuve d'engagement et de transparence. Sur leur site internet, des marques comme Patagonia ou Veja listent non seulement les quick wins de leur transformation responsable, mais aussi les difficultés rencontrées (des matières premières pas suffisamment sourcées, une gamme de produits pas encore 100% recyclée, etc.). Une manière de désamorcer les critiques, d'embarquer le client dans la transformation, et de fédérer les équipes sur des défis concrets.
- > **Viser une performance économique décuplée.** Responsabilité ne rime pas avec décroissance. Vinted, Doctolib ou Too Good To Go le démontrent : plus le modèle responsable est innovant et robuste sur le plan économique, plus il dégage des investissements qui lui permettent de gagner en légitimité aux yeux des consommateurs. A travers le concept d'économie bleue et l'observation de centaines de projets entrepreneuriaux, Günter Pauli, le Steve Jobs du développement durable, a

démontré qu'il était possible, et crucial, de faire notamment de l'économie circulaire le cœur de modèles économiques ultraperformants.

- > **Se doter de dispositifs d'évaluation extra-financiers.** Toute entreprise prétendant réconcilier performance économique et contribution au bien commun doit être capable de le prouver, et plus encore de le valoriser. En parallèle des traditionnels bilans et comptes de résultat (et de manière corrélée pour sortir de l'opposition stérile entre performance économique et performance sociale), il est donc nécessaire de démontrer, par un chiffrage objectif, année après année, respectant les normes et conventions d'évaluation :
 - Son impact social ou écologique. Too Good To Go valorise le nombre de repas sauvés. BlablaCar le nombre de voyageurs et le CO2 économisé
 - Sa relation partenariale. Danone fait valoir son leadership dans les coalitions internationales telles que Business For Inclusive Growth ou Danone Communities
 - Ses efforts pour préserver des biens communs, qu'il s'agisse d'actifs immatériels propres à l'entreprise (un savoir-faire artisanal, une diversité sociale particulièrement riche, une expertise scientifique reconnue) ou de ressources exploitées par l'ensemble de l'écosystème (l'authenticité d'un paysage naturel, l'harmonie sociale d'un quartier, la participation à des politiques d'initiative citoyenne).
- > **Agir et mesurer le degré d'urgence en fonction de son cœur de métier et de sa cible client.** Les manières d'intégrer des modèles de croissance durable sont bien entendu très différents d'une entreprise à l'autre. Une typologie par cible client et par cœur de métier offre de premiers angles d'attaque. Aux équipes dirigeantes revient la charge d'appliquer cette grille à leur entreprise, en prenant bien sûr le soin de la confronter à une matrice de matérialité.

ZOOM D – ANGLE D'ATTAQUE & ENJEU DE CROISSANCE

B2B

B2C

PRODUITS

Urgence	+++ Tous les grands acheteurs imposent progressivement à leurs fournisseurs des méthodes de production responsables	++ Le sujet est très médiatisé, le tournant éco-biologique est exigé par les consommateurs les plus aisés, mais il n'est pas encore incarné partout
Angle d'attaque	Par la circularité (éco-conception, traçabilité, décarbonation, recyclage)	Par la gamme
Exemples d'entreprises concernées	Saint Gobain, Microsoft, Alstom	LVMH, SEB, Apple

SERVICES

Urgence	+ + + selon l'exposition de l'entreprise à ces sujets On attend une forte implication dans les métiers du conseil en stratégie, c'est moins le cas par exemple dans le service informatique	+ Mis à part l'aérien dont l'usage même est remis en cause, le modèle économique de cette catégorie est encore relativement peu concerné par la RSE comparé aux autres catégories
Angle d'attaque	Par la transformation de l'offre de service en soutien à la transition (outils, méthodes et démarches qui normalisent la responsabilité)	Par le marketing et la capacité à adopter un discours singulier
Exemples d'entreprises concernées	Sodexo, Accenture, Black Rock	SNCF, Netflix, Vestiaire Collective

Les auteurs

Christine DURROUX, Senior Partner. En écho à la raison d'être de Kea, Christine travaille sur les futurs modèles de croissance, en mettant à profit plus de 20 ans d'expérience en matière de stratégie de développement, d'innovation, de marketing agile et de performance commerciale, en France comme à l'international, dans différents secteurs B2B et B2C (Luxe et Consumer Goods, Retail, Industrie, Services, Tourisme et Loisirs).

François-Régis DE GUENYVEAU, Responsable de la R&D. François-Régis contribue aux travaux de recherche et d'innovation du cabinet. Il intervient également ponctuellement auprès d'acteurs engagés dans leurs transformations responsables, en particulier sur des sujets de raison d'être, nouveaux modèles de croissance, nouveaux modes de gouvernance, performance globale et styles de leadership.

Les auteurs remercient chaleureusement **Claire de Colombel, Directeur chez Kea**, spécialisée en Transformation Responsable et Services Financiers pour sa contribution.

Kea & Partners
Mai 2021
Copyright © Kea & Partners
www.kea-partners.com

