#IBMseries VOL.1

En partenariat avec

B Lab France

# MODÈLES D'AFFAIRES À IMPACT : INNOVER PAR L'ADJACENT

## POURQUOI CE TRAVAIL SUR LES MODÈLES D'AFFAIRES À IMPACT ?

Cette note est la première étude réalisée et publiée dans le cadre de **#IBMseries**, un programme d'exploration et d'expérimentation sur le sujet des modèles d'affaires à impact qu'UTOPIES souhaite mener dans le cadre de son think-tank, en partenariat avec B LAB et un certain nombre d'entreprises (dont la première est Chloé), au cours de l'année 2022/2023.

Concrètement, nos travaux s'appuieront sur le questionnaire B Corp (le BIA ou B Impact Assessment), et plus particulièrement sur une particularité du BIA : le volet consacré aux Modèles d'Affaires à Impact, *Impact Business Models* en anglais (nous utiliserons l'acronyme IBM pour les désigner dans la présente note). Ce volet cherche à évaluer dans quelle mesure une entreprise donnée intègre les enjeux sociaux et environnementaux au cœur de son modèle économique. Avec près de 6000 entreprises certifiées B Corp et plus de 200 000 entreprises dans le monde qui ont déjà renseigné le BIA et ce volet sur les IBM, ce référentiel est un outil méthodologique précieux pour repérer et analyser les meilleures pratiques, en comprendre les déterminants-clefs et structurer ou renforcer une démarche visant à faire converger modèle économique et impact.

Une partie de ces travaux seront publics, gratuits et en *open-source* (comme le BIA et cette note) – tandis que d'autres seront développés et déployés avec des entreprises certifiées B CORP et les autres partenaires de ce programme : base de données d'études de cas, formations, ateliers de travail sur les IBM pour les entreprises…

Que vous soyez une entreprise certifiée B Corp soucieuse d'améliorer son score en allant chercher les points (les plus difficiles à décrocher) liés aux IBM, ou une entreprise qui souhaite juste utiliser les outils open-source B Corp pour s'autoévaluer et progresser, si ce programme vous intéresse, faites-nous part de vos retours sur cette première note et contactez-nous : IBMseries@utopies.com

UTOPIES© x B Lab France

Avec le soutien de : Chloé

# SOMMAIRE


**INTRODUCTION** 4

**PARTIE 1**
LE QUESTIONNAIRE B CORP : UN INCONTOURNABLE POUR TRAVAILLER LES IBM — 5

**PARTIE 2**
LES 23 IMPACT BUSINESS MODELS DÉFINIS PAR B CORP — 8

**PARTIE 3**
CRACKER LE « CODE-SOURCE » DES IBM — 10

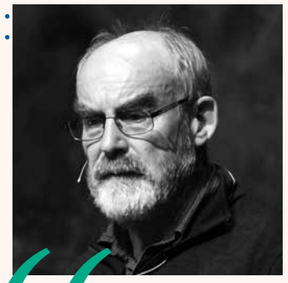
**PARTIE 4**
UNE ÉTUDE EMPIRIQUE SUR 228 ENTREPRISES « BEST FOR IMPACT » — 12

**PARTIE 5**
LE SECRET DES IBM SE CACHE DANS LES « POSSIBILITÉS ADJACENTES » — 13

**PARTIE 6**
INNOVER PAR LES MODÈLES D'AFFAIRES, C'EST SAVOIR IDENTIFIER LES POSSIBLES ADJACENTS — 15

**CONCLUSION** 24

# INTRODUCTION



*“L’erreur la plus fondamentale des trois dernières décennies est d’essayer de concevoir un futur idéalisé au lieu de travailler le potentiel d’évolution à partir d’ici et maintenant, ce que j’appelle les possibles adjacents – car il est impossible d’arriver à un consensus dans le premier cas, alors que c’est bien plus facile dans le second.”*

DAVE SNOWDEN

Dans un contexte où face à l’urgence climatique notamment, les entreprises sont sommées de s’engager sur la voie de la post-croissance ou d’une croissance plus soutenable, la question des Business Modèles à Impact (IBM) devient incontournable[1]. Sur les questions de RSE et de développement durable, il s’agit d’un profond changement de paradigme – visant à impacter positivement la société par le modèle d’affaires et plus seulement par l’excellence opérationnelle. Mais le chemin est escarpé pour les entreprises, entre les pressions croissantes pour qu’elles intègrent à leur modèle d’affaires les grands enjeux de notre époque (comme le changement climatique, la biodiversité, l’impact territorial, l’inclusion sociale, …) et les risques d’impact-washing que leurs parties prenantes sont promptes à pointer du doigt. Pour dépasser cette complexité, les entreprises se lancent bien souvent en quête d’une « Big Idea » ou d’un « modèle d’innovation » rupturiste - qui aboutissent à des expérimentations certes médiatiques mais plus rarement à un véritable modèle capable de bousculer les règles d’un marché et surtout de lier clairement la création de revenus et l’impact positif. Dans cette note introductive, nous avons donc voulu comprendre par une démarche empirique quel pouvait être le (ou les) « code source » permettant de générer de la performance économique par l’impact (et inversement). Pour cela, nous nous sommes concentrés sur un outil puissant d’évaluation de l’impact d’une entreprise, le questionnaire B Corp ou B Impact Assessment (BIA) – qui présente le double avantage d’accorder une large place à cette question du business modèle et d’avoir déjà été utilisé, dans le monde, par un grand nombre d’entreprises, certifiées ou non, de toutes tailles et tous secteurs, qui se sont auto-évaluées avec le BIA, ce qui en fait un référentiel éprouvé et robuste. Nous avons mobilisé un échantillon de plus de 200 entreprises certifiées B Corp, affichant une certaine viabilité économique et un score très élevé sur l’un au moins des 23 IBM du questionnaire BIA. La conclusion de cette première plongée dans les business modèles à impact est que les entreprises qui ont réussi à développer ces modèles d’affaires vertueux excellent surtout dans ce que le biologiste Stuart Kauffman appelle les « possibilités adjacentes » : des opportunités à portée de main, moins spectaculaires mais plus efficaces que le grand bouleversement que nous appelons, parfois en vain, de nos vœux face aux défis de la transition écologique. Dans ces conditions, l’agilité dans l’exploration de cette « carte des possibilités » devient un atout clef pour les entreprises qui veulent faire converger impact et création de valeur.

**1** Incontournable en ce qu’elle incarne le passage d’une RSE 1.0 (limitation des impacts négatifs « à côté » du business) à une RSE 2.0 (intégration des impacts positifs au cœur même du business) voire même du dépassement de la RSE (concevoir de manière pro-active un business spécifiquement pensé pour apporter un changement positif et résoudre un problème sociétal).

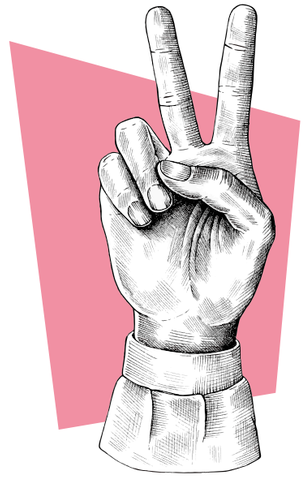
# 1• LE QUESTIONNAIRE B CORP : UN INCONTOURNABLE POUR TRAVAILLER LES IBM

Il n’y a pas de recette miracle pour imaginer un Business Modèle à Impact, mais deux obstacles à surmonter :

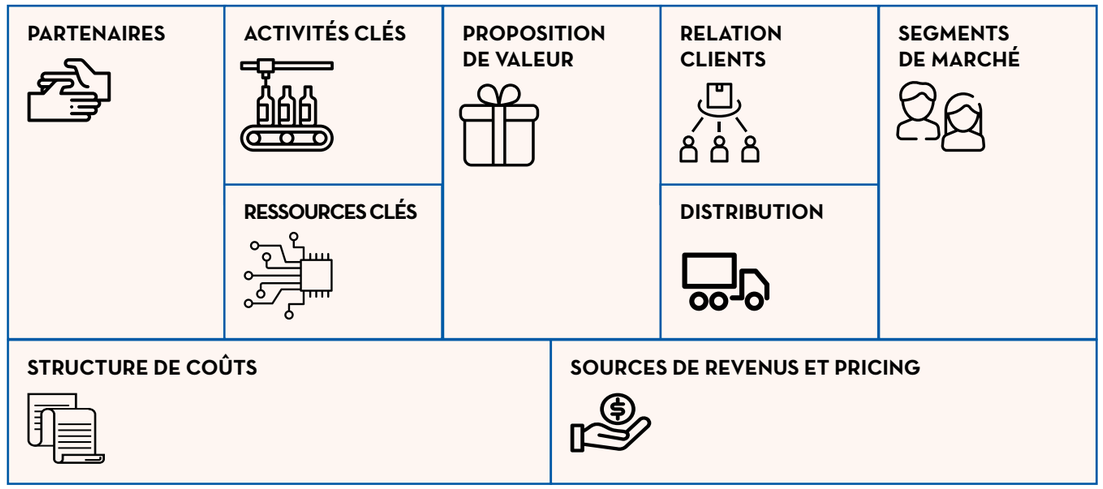
- D’une part, la difficulté à considérer l’impact comme une caractéristique déterminante du modèle économique ;
- D’autre part, la difficulté à corréler impact et rentabilité, à mettre l’impact au cœur même de la création de valeur (économique).

Aujourd’hui, il existe très peu de référentiels pour penser cette complexité, très peu de retours d’expériences inspirants d’entreprises qui aient été véritablement formalisés. Le « Business Model Canvas » d’Alexander Osterwalder (ou ses dérivés) constitue un cadre utile pour photographier à un instant T un modèle d’affaires, mais il intègre peu les questions d’impact sociétal ou environnemental, de même qu’il ne permet pas de représenter les points de blocage rencontrés aujourd’hui par les entreprises pour combiner l’impact et la rentabilité … et ne constitue donc pas in fine un cadre de travail efficace pour les dépasser.

La certification B Corp est la seule à date capable d’accompagner les entreprises dans une analyse structurée et évolutive des Business Modèles à Impact. La force de B Corp réside dans son questionnaire (BIA) qui propose, dans chacun des cinq domaines d’impact qui le composent (Gouvernance, Environnement, Collectivité, Collaborateurs et Clients), une partie dédiée aux IBM, aux côtés des aspects plus opérationnels. B Corp a pré-défini plus de vingt modèles économiques à impact dont le détail des scores éventuels (si l’entreprise parvient à décrocher des points sur ces parties du questionnaire) est présenté avec le score final global publié quand l’entreprise est certifiée, comme le montre plus loin l’exemple de South Mountain Company, la meilleure B Corp au monde avec un score de 184,1 points sur 200.



## LE "BUSINESS MODEL CANVAS"



Ce volet du questionnaire B Corp est un moment de solitude, sans doute, pour les entreprises conventionnelles car elles ont beau chercher, souvent, elles ne cochent aucune case de cette section. Ici, en effet, on ne cherche pas juste une entreprise conventionnelle qui fait très bien son métier et gère de manière très responsable ses activités : ce que le BIA veut valoriser avec les IBM, ce sont les entreprises qui ont développé une approche exceptionnelle, vraiment différente de la moyenne du marché, une approche qui challenge les pratiques et la raison d'être, une approche conçue dès le départ pour que le développement économique de l'entreprise soit directement lié à la croissance de ses impacts positifs sur la planète et la société. Le BIA est donc très précieux pour identifier les « points de blocage » (chaque IBM y est évalué à travers une dizaine de questions) et à comprendre pourquoi l'entreprise n'arrive pas à faire reconnaître l'existence d'un IBM ou à glaner plus de points. Le BIA donne la direction… et les voies sans issue. À charge pour l'entreprise de trouver un autre chemin.

south mountain COMPANY

**184.1**

**TOTAL IBM : 100,6 POINTS**

**GOUVERNANCE 16.6**
Mission & Engagement **1.8**
Éthique & Transparence **4.7**
+ Mission protégée **10**

**ENVIRONNEMENT 38,9**
Gestion environnementale **1.6**
Air & Climat **5.1**
Eau **3.5**
Terre & Vie **4.2**
+ Formation & Collaboration **3.2**
+ Communauté **1.9**
+ Sécurité **6**
+ Certification **4.3**
+ Matériaux & Codes **6.8**

**COLLABORATEURS 66,8**
Rémunération **15.5**
Santé & Bien-être **8.7**
Développement & Formation **4.8**
Engagement & Satisfaction **7.3**
+ Actionnariat salarié et Modèle coopératif **30**

**COLLECTIVITÉ 59,7**
Diversité & Inclusion **4.6**
Impact économique **6.8**
Engagement civique **4.5**
Gestion chaîne d'approvisionnement **2.3**
+ Politique de dons et mécénat **14.2**
+ Développement économique local **24.2**

**CLIENTS 1,8**
Gestion de la clientèle **1.8**

## LES QUESTIONS RELATIVES AUX IBM : UN VOLET PASSIONNANT ET UNIQUE DE B CORP

| | |
|---|---|
| **Approvisionnement auprès de Fournisseurs Locaux** | Au cours de la dernière année fiscale, pour quel montant s'est approvisionnée l'entreprise auprès de fournisseurs indépendants locaux? |
| **Vente auprès de Clients Locaux** | Au cours de la dernière année fiscale, combien de revenus ont été générés par les ventes aux consommateurs locaux? |
| **Efficacité du Modèle Commercial Local** | Pour quel pourcentage des bénéficiaires un impact positif sur le résultat indiqué ci-dessus peut-il être vérifié ? |
| **Modèle d'Entreprise Locale Innovateur** | L'entreprise a-t-elle mis en œuvre des actions / pratiques différentes ou innovantes par rapport au développement économique local et ayant contribué à des changements dans l'industrie ? Le cas échéant, ces actions / pratiques sont-elles reproductibles, étaient-elles uniques au moment où elles ont été créées et ont-elles été imitées par d'autres organisations ? |
| **Engagement envers les communautés locales** | Votre entreprise a-t-elle pris des engagements formels et explicites à se mettre au service des communautés locales ? |
| **Achats auprès de sociétés locales indépendantes** | Quel pourcentage de vos achats sont effectués auprès de fournisseurs indépendants locaux ? |
| **Clients locaux et indépendants** | Quelle part du chiffre d'affaires de votre entreprise provient de clients locaux et indépendants ? |
| **Pratiques additionnelles en matière de modèles d'affaires basé sur le local** | Quelles sont les autres méthodes utilisées par votre entreprise pour soutenir la communauté locale ? |
| **Au service des communautés locales défavorisées** | Est ce que la communauté où vous opérez, que vous soutenez de la manière décrite ci-dessus, est une communauté défavorisée ? |
| **Résultats positifs à long terme** | Votre mesure de performances démontre-t-elle que votre entreprise crée des retombées positives permanentes ou à long terme pour vos bénéficiaires ? |
| **Mesure d'impacts** | Comment votre entreprise a-t-elle mesuré ses effets ou déterminé si ses produits ou services contribuent aux conséquences positives identifiées précédemment ? |

Les questions relatives à l'impact généré par le modèle d'affaires (IBM = Impact Business Model).

**EXISTE-T-IL DES BLOCAGES INTERNES (TECHNIQUES, ORGANISATION, GOUVERNANCE, ...) :**
**• CAPACITÉ À METTRE DAVANTAGE D'IMPACT AU CŒUR DU MODÈLE D'AFFAIRES EXISTANT ?**
**• DIFFICULTÉS À MAXIMISER L'IMPACT SANS DÉSTABILISER LA STRUCTURE DE COÛTS ET LE MODÈLE DE REVENUS EXISTANT ?**

# B CORP : LE LABEL DES ENTREPRISES « FOR PROFIT & FOR PURPOSE »

« Des entreprises qui ne cherchent pas uniquement à être les meilleures du monde, mais les meilleures pour le monde. » C'est ainsi que le label B Corp présente la communauté qu'il rassemble et fédère autour d'une conviction : on peut être une structure à but lucratif et servir l'intérêt général.

B Corp est né en 2006 aux États-Unis et rassemble aujourd'hui 6000 entreprises dans 85 pays, des pionniers internationaux historiques (Patagonia, Ben & Jerry's, Seventh Generation, etc.) aux entreprises cotées (comme Natura, le géant cosmétique brésilien) et aux grands groupes mondiaux qui affichent publiquement leur intérêt pour le label et leur volonté de faire certifier certaines de leurs filiales (c'est le cas de Danone, Unilever, etc.).

Le label est fondé sur un questionnaire très complet d'environ 200 à 300 questions, le BIA (B Impact Assessment) qui permet à l'entreprise d'obtenir une note sur 200 points (il faut 80 points pour pouvoir demander la certification). Comme d'autres outils d'évaluation de la performance RSE, le BIA intègre les impacts opérationnels et la façon dont l'entreprise mène ses activités au quotidien : outre la prise en compte des aspects liés à la raison d'être et au déploiement de la mission, son originalité est que chaque section du questionnaire intègre aussi en introduction des questions relatives aux modèles économiques à impact (IBM). Ces questions (dont certaines sont « à tiroir » et ne sont donc pas visibles pour toutes les entreprises, selon leurs réponses aux questions précédentes) représentent au total 46% des questions du BIA, ce qui dit assez l'importance de cette question pour B Corp. L'objectif des questions est de voir si et dans quelle mesure l'entreprise a placé au cœur de son ADN un modèle vertueux, grâce auquel plus elle fait croître son business, plus ses impacts positifs sur la société et la planète augmentent. À ce jour, B Corp identifie 23 modèles économiques à impact, qui peuvent être répartis dans les cinq domaines d'impact de B Corp (Gouvernance, Environnement, Collectivité, Collaborateurs et Clients) et dont le score spécifique apparaît avec la note globale finalement publiée lors de la certification de l'entreprise. Il est rare que les entreprises soient certifiées avec plus de 3 ou 4 IBM. Et si les entreprises certifiées B Corp ne doivent pas obligatoirement avoir un IBM, elles y sont tout de même fortement encouragées.

*"Des entreprises qui ne cherchent pas uniquement à être les meilleures du monde, mais les meilleures pour le monde."*

# 2• LES 23 MODÈLES D'AFFAIRES À IMPACT DÉFINIS PAR B CORP

A ce jour, B Corp identifie 23 modèles économiques à impact, qui sont répartis dans les cinq domaines d'impact, présentés ci-dessous, et apparaissent ainsi dans le détail de la note finalement publiée quand l'entreprise est certifiée. Certains sont liés à l'offre, par exemple l'IBM de réduction des toxines, où s'inscrivent les marques avec une offre bio, d'autres à la manière dont les entreprises se structurent, par exemple les modèles de coopératives de travailleurs. Il existe également des IBM spécifiques à trois secteurs auxquels B Lab a consacré un addendum du BIA adapté : l'éducation, la finance et la construction.

Lorsqu'une entreprise parvient à « cocher », ou plutôt à décrocher, un de ces modèles économiques à impact, et qu'elle peut le justifier par la part de ses revenus ou de ses activités couvertes par ce qu'elle décrit, elle peut gagner 30 points supplémentaires par IBM (sauf exceptions – par exemple 60 points pour « politique ciblée d'embauche et de formation » et 10 points pour « mission locked »), soit 15% du maximum possible de 200 points et un tiers de la note nécessaire pour passer la barre des 80 points. Quelques exceptions notables d'entreprises qui combinent plusieurs IBM sont à signaler : ainsi South Mountain Company, la première B Corp au monde par son score, affiche plus de 100 points gagnés grâce aux IBM qu'elle « coche ». Gageons qu'à terme, sans doute, une entreprise devra, en plus de la maîtrise démontrée de ses impacts opérationnels, « cocher » au moins un modèle économique à impact pour être certifiée B Corp, histoire de se contraindre à intégrer l'engagement plus profondément dans son ADN, mais aussi à faire progresser son marché en faisant plus que la majorité de ses concurrents.

## GOUVERNANCE

**1**

**« Mission locked » : protection de la mission, par intégration de la raison d'être aux statuts, ainsi que de l'engagement de performance globale et de la prise en compte formelle de l'intérêt de toutes les parties prenantes dans les décisions.**

## SALARIÉS

**2**

**Actionnariat salarié et modèle coopératif.**

**3**

**Politique ciblée d'embauche et de formation ciblant des personnes chroniquement éloignées de l'emploi (ex. : personnes en situation de handicap).**

## COLLECTIVITÉ

**4**

**Réduction de la pauvreté et de l'exclusion dans la chaîne d'approvisionnements via un sourcing privilégié auprès de fournisseurs vulnérables et un soutien particulier (ex. commerce équitable).**

**5**

**Lutte contre la pauvreté et pour l'emploi de personnes défavorisées via un soutien à la micro-entreprise locale (micro-distribution, micro-franchise …).**

**6**

**Renforcement de l'économie locale (via l'achat privilégié à des fournisseurs locaux, l'accès prioritaire aux consommateurs locaux, des dons caritatifs locaux…) - dans les pays développés seulement.**

**7**

**Soutien au développement économique national via notamment la substitution de produits locaux à des importations – dans les pays émergents seulement.**

**8**

**Coopératives de Producteurs.**

**9**

**Politique de don permanente et systématique en consacrant une part significative du chiffre d'affaires, des bénéfices, de ses capitaux propres ou du temps de travail de ses employés à des causes caritatives.**

## ENVIRONNEMENT

**10**

**Produits et services réduisant les émissions de GES à travers la fourniture d'une énergie renouvelable ou à combustion plus propre - par exemple fabricants / installateurs de panneaux solaires, véhicules hybrides, produits auto-alimentés par énergie renouvelable…**

**11**

**Produits et services réduisant l'utilisation de ressources et/ou limitant les déchets - par exemple produits fabriqués avec des matières premières recyclées/réutilisées, services de recyclage, appareils économes en énergie…**

**12**

**Produits et services préservant / restaurant le sol et les environnements naturels ou protégeant la faune - par exemple reforestation, agriculture durable, parcs protégés…**

**13**

**Produits et services réduisant ou remédiant définitivement à la pollution ou aux toxines – par exemple produits certifiés biologiques, nettoyants non-toxiques, produits sans OGM…**

**14**

**Produits et services favorisant l'éducation, la formation ou la sensibilisation aux questions environnementales.**

**15**

**Innovation industrielle et processus de fabrication ou de distribution innovants réduisant de manière significative l'empreinte environnementale par rapport à des performances passées ou des références du secteur.**

## CLIENTS

**16**

**Produits et services contribuant à fournir des services de base à des individus qui n'y avaient pas accès auparavant – par exemple électricité, abri, eau propre, assainissement…**

**17**

**Produits et services contribuant à fournir des activités génératrices de revenus pour des personnes défavorisées ou des petites structures.**

**18**

**Produits et services permettant la réduction des problèmes de santé, la promotion du bien-être, l'accès aux systèmes de santé, le traitement et prévention des maladies – par exemple des soins de santé, de l'équipement d'exercice…**

**19**

**Soutien à l'entrepreneuriat social via des produits et services soutenant le succès financier ou opérationnel des entreprises œuvrant pour l'intérêt général.**

**20**

**Aide à l'amélioration de l'impact social ou environnemental pour les entreprises et organisations - par exemple conseil en développement durable.**

**21**

**Produits et services promouvant ou préservant l'engagement artistique, civique ou culturel - par exemple journalisme indépendant, artisanat, photographie.**

**21**

**Produits ou services apportant les infrastructures nécessaires à des communautés qui n'y avaient pas accès auparavant – par exemple routes, ponts, voies ferrées, ports, matériaux de construction, télécommunications mobiles…**

**22**

**Produits et services ciblant ou bénéficiant aux populations à faible revenu ou traditionnellement en difficulté.**

**23**

**Produits et services éducatifs améliorant les connaissances et les compétences des individus.**

# 3. CRACKER
# LE « CODE-SOURCE » DES IBM

Concrètement, pour faire reconnaître un IBM et obtenir un score très élevé, une entreprise doit avoir conçu son modèle d'affaires de manière à créer un impact social et/ou environnemental positif spécifique, ce qui suppose :

- que le modèle d'affaires ait été conçu « intentionnellement pour créer un résultat positif spécifique et récurrent pour les parties prenantes » de l'entreprise ;
- que l'impact ait une forte « amplitude » (qu'il représente une part importante de l'activité de l'entreprise) ;
- que le modèle d'affaires présente une forte originalité sur le marché, unique au moment de sa création, mais qu'il puisse être répliqué, voire imité ;
- que l'entreprise ait mis en place un plan de management et de suivi de cet impact.

*« Le principe d'un business model, à plus forte raison d'un business model à impact, est sa longévité. Les entreprises ne changent pas de business model en un claquement de doigt. Si le business model est durable, c'est souvent qu'il a réellement été intégré à la conception-même de l'entreprise. Je ne dis pas qu'il est impossible de développer et faire évoluer le modèle économique au fil du temps. Mais il est important de reconnaître qu'un business model ne peut pas être éphémère : quand on développe un modèle économique, on crée quelque chose de puissant, qui doit vivre dans la durée. »*

DAN OSUSKY
Directeur des Standards, B Lab Global

Même si la certification B Corp concentre son évaluation sur la dimension d'impact du business model, et non sur la capacité de l'IBM à générer des revenus, le fait de surperformer sur un ou plusieurs IBM n'est pas anodin. Une entreprise dont le modèle économique est reconnu à impact, dans un contexte de croissance, et ce sur plusieurs années, dispose nécessairement d'un véritable avantage compétitif. Dit autrement, l'exigence que demande le déploiement d'un IBM implique forcément une certaine exigence sur la création de valeur et sa contribution à la viabilité de l'entreprise : maîtrise ou réduction des coûts, différenciation de l'offre, création d'un nouveau segment de marché, monétarisation des externalités, etc.

Au-delà d'un certain niveau d'impact, un modèle conçu pour générer de l'impact devient de facto un modèle pensé pour générer des revenus (et faire perdurer cet impact). Les dimensions « For Profit » et « For Purpose », en apparence contradictoires, ne constituent qu'une seule et même réalité. Une entreprise qui performe sur un IBM, et ce durant plusieurs années, a nécessairement trouvé le bon code source pour, a minima, pérenniser économiquement cet impact. D'où l'enjeu d'arriver à cracker le code source de ces entreprises, en essayant de comprendre comment elles ont procédé, soit au moment de la création, soit lorsqu'elles ont fait évoluer un modèle conventionnel vers un modèle exceptionnel.

## LE CANEVAS DES MODÈLES D'AFFAIRES À IMPACT

### FOR PURPOSE

**LE BM EST-IL CONÇU POUR CRÉER UN IMPACT SOCIAL ET/OU ENVIRONNEMENTAL POSITIF SPÉCIFIQUE ?**

- Parties prenantes visées (Entreprise B Certifiée)
- Thème(s) d'impact (Entreprise B Certifiée)
- 1.Intention d'impacter (Entreprise B Certifiée)
- 2. Intensité de l'impact (Entreprise B Certifiée)
- 3. Amplitude (% de l'activité) (Entreprise B Certifiée)
- 4. Caractère original du BM (Entreprise B Certifiée)
- 5.Gestion et management de l'impact (Entreprise B Certifiée)

**Score A : capacité du BM à être conçu POUR IMPACTER**

### LE CODE-SOURCE PRINCIPAL

**Solution technique ou organisationnelle qui permet de combiner Impact et Rentabilité**

- 1. Organisation / Gouvernance
- 2. Production
- 3. Approvisionnement / Amont
- 4. Distribution
- 5. Services

**Les codes sources secondaires**

### FOR PROFIT

**LE BM APPORTE-T-IL UN AVANTAGE COMPÉTITIF SIGNIFICATIF POUR VOTRE ENTREPRISE ?**

Capacité du BM à repenser la création de valeur

- 1. Maîtrise ou réduction des coûts
- 2. Différenciation de l'offre
- 3. Monétarisation des externalités positives par la société
- 4. Nouveau segment de marché
- 5. Meilleure valorisation des actifs matériels et immatériels de l'entreprise
- 6. Réponse apportée à la fragilité ou l'instabilité du marché

**Score B : capacité du BM à être conçu POUR ÊTRE VIABLE/RENTABLE**

# 4• UNE ÉTUDE EMPIRIQUE SUR 228 ENTREPRISES « *BEST FOR IMPACT* »

*« La diversité de l'échantillon a permis de travailler sur un grand nombre de secteurs d'activités, une large palette de sujets d'impact et surtout sur des scores IBM très élevés »*

En référence aux distinctions accordées chaque année par B Lab aux top-5% des entreprises certifiées dans chaque catégorie d'impact, nous qualifierons ici de « *Best For Impact* » des entreprises :

- Certifiées B Corp ;
- Qui cochent un ou plusieurs IBM avec un score très élevé (supérieur à 15 points sur un maximum qui est, pour la grande majorité des IBM, de 30) ce qui implique une intensité nettement supérieure à la moyenne ;
- Et qui présentent une certaine viabilité économique : elles existent depuis au moins 3 ans, avec au moins 1 salarié et un minimum de 500 000€ de revenus.

L'échantillon de l'étude, après filtrage, était composé de 228 entreprises (dont le score B Corp moyen était de 105, soit 25 points de plus que le plancher de certification, fixé à 80 points sur 200). Dans 80% des cas, ces entreprises ne surperforment (avec un score supérieur à 20) que sur un seul IBM, mais lorsque c'est le cas, elles atteignent un niveau excellent : en moyenne ce score est de 26,4. La diversité de l'échantillon a permis de travailler sur un grand nombre de secteurs d'activités, une large palette de sujets d'impact et surtout sur des scores IBM très élevés, donc des modèles d'affaires et d'impact particulièrement bien conçus (voir annexe). Pour cracker le code-source de ces entreprises, nous avons utilisé la méthode dite de *reverse engineering*[2], Nous avons réalisé un travail documentaire approfondi, plus particulièrement sur une centaine d'entreprises présentant les scores les plus élevés. Avec pour chacune d'entre elles, l'objectif de mieux comprendre la courroie de transmission entre impact et rentabilité.

**2** Méthode très utilisée en informatique pour cracker la protection des programmes. Le principe est d'analyser un système pour en déduire son fonctionnement interne.

# 5• LE SECRET DES IBM SE CACHE DANS LES « POSSIBILITÉS ADJACENTES »

Parce qu'un IBM reste encore rare et exceptionnel, on peut penser que son design doit être par nature résolument disruptif, très différent voire à l'opposé des modèles conventionnels, de sorte qu'il amène l'entreprise dans une autre dimension ou lui fait faire le « grand saut » (ce que propose une grande partie de la littérature sur le sujet). Pourtant, si on analyse attentivement les entreprises qui ont réussi à développer ces modèles d'affaires si vertueux (Partie 6), on se rend compte qu'elles excellent surtout dans ce que Stuart Kauffman appelle « les possibilités adjacentes », celles qui sont à portée de main :

### À L'AMONT

ELLES...
... verticalisent l'amont agricole ou industriel ;
... accompagnent les fournisseurs dans leur transformation ;
... développent en propre des plateformes de recyclage astucieuses pour mieux maîtriser la ressource.

### SUR LEUR SITE DE PRODUCTION

ELLES...
... incorporent des matériaux ou techniques issues d'autres secteurs pour devenir plus *lean* ;
... exploitent pleinement leurs sous-produits ou co-produits ;
... louent ou réparent les produits qu'elles commercialisent déjà ;
... ouvrent leur usine ou cofabriquent grâce à une autre située à proximité ;
...accélèrent la transformation de leur offre par la co-innovation.

### SUR LEUR TERRITOIRE

ELLES...
... exploitent plus efficacement les lieux (de production ou de vente) pour créer un laboratoire ou un hub local ;
... se pluggent sur des sites ou des activités préexistantes ;
... développent davantage de synergies entre métiers et proposent des offres globales (contrats de services intégrés, avec performance contractualisée) ;
... organisent ou s'appuient sur des réseaux de micro-producteurs qui manquent de lisibilité ;
... ou activent des réseaux de micro-entrepreneurs pour toucher des consommateurs jusqu'ici inaccessibles ;
... valorisent des patrimoines locaux (artisanaux, artistiques ou fonciers) ;
... ou quantité de bonnes idées laissées sur le bord de la route au cours de l'histoire ;
... mobilisent des ressources humaines disponibles localement, mais qui souffrent de barrières à l'entrée sur le marché du travail.

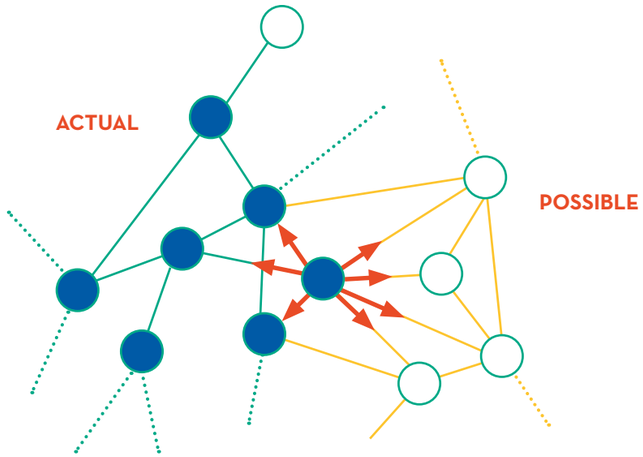
### AVEC D'AUTRES ACTEURS

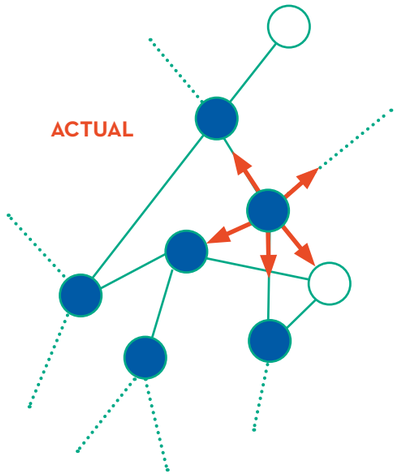
ELLES...
... convertissent leur expérience de marque philanthropique en un service à impact pour d'autres entreprises ;
... mettent en place des solutions de financement permettant l'acquisition des « produits à impact » qu'elles fabriquent, commercialisent ou exploitent grâce à la valorisation de leurs externalités positives.
... développent davantage de synergies entre métiers et proposent des offres globales (contrats de services intégrés, avec performance contractualisée).

En somme, elles explorent l'adjacent par la valorisation de savoir-faire ou de ressources disponibles, dormantes ou sous-exploitées, qui leur permettent de profiter d'une brèche, avant d'en découvrir de nouvelles, et ainsi véritablement de repenser leur modèle d'affaires. L'adjacent a aussi un énorme avantage : celui de ne pas partir d'une feuille blanche, de garder une certaine continuité avec le modèle d'affaires actuel. L'adjacent débloque une situation, trouve LA solution qui facilite l'incorporation de l'impact dans un modèle de revenus (ou l'inverse).

### LES POSSIBLES ADJACENTS : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Comme évoqué, ce concept de « possible adjacent » trouve son origine dans les travaux de Stuart Kauffman . La théorie de Kauffman repose sur l'idée que les systèmes biologiques se transforment en systèmes plus complexes par de petites étapes progressives, à portée de main, plutôt que par des sauts extrêmes ou des possibilités plus lointaines. Ces petites étapes consomment moins d'énergie et sont donc plus faciles à réaliser. Contrairement aux possibilités plus « éloignées » et moins accessibles, les possibilités adjacentes sont donc disponibles et prêtes à l'emploi pour une entité spécifique. Le concept de « l'adjacent possible » s'est retrouvé dans un large éventail de domaines de recherche au cours de la dernière décennie. Il est transposable aux activités humaines et notamment à l'économie ou à l'innovation entrepreneuriale.



*“Le possible adjacent est une sorte d'ombre future, planant aux confins de l'état présent des choses, une carte de toutes les manières dont le présent peut se réinventer ”*

**STEVEN JOHNSON (2010)**
*The Genius of the Tinkerer,*
Wall Street Journal

# 6• INNOVER PAR LES MODÈLES D'AFFAIRES, C'EST SAVOIR IDENTIFIER LES POSSIBLES ADJACENTS

# VERTICALISER L'AMONT AGRICOLE OU INDUSTRIEL

L'EXEMPLE DE **BI-RITE MARKET**
ÉTATS-UNIS

**CERTIFIÉ B CORP DEPUIS 2015**
SCORE GLOBAL : **103,9**
CHIFFRE D'AFFAIRES : **46,5 MILLIONS $**
IBM PRINCIPAL : **« DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL » (SCORE : 21,3)**

© elizabethminchillinrome.com

L'enseigne Bi-Rite Market propose un modèle de type « Community of businesses » dans lequel elle fédère une famille d'entreprises dont les produits sont vendus en boutique traiteur. Désireuse de maximiser son ancrage local, Bi-Rite a opté pour un développement en local et verticalisé avec deux épiceries de quartier, un restaurant créatif, un camion de crèmes glacées, un café, sa propre ferme, sa propre crèmerie, une école de cuisine, … Bi-Rite a transformé une simple boutique gourmet réputée de San-Francisco en une des enseignes les plus influentes sur l'engagement communautaire outre-Atlantique.

# ACCOMPAGNER LES FOURNISSEURS DANS LEUR TRANSFORMATION

L'EXEMPLE DE **MIYOKO'S CREAMERY**
ÉTATS-UNIS

**CERTIFIÉ B CORP DEPUIS 2019**
SCORE GLOBAL : **81**
CHIFFRE D'AFFAIRES : **25 MILLIONS $**
IBM PRINCIPAL : **« PRODUITS RÉDUISANT OU REMÉDIANT DÉFINITIVEMENT À LA POLLUTION OU AUX TOXINES » (SCORE : 15,5)**

Miyoko's est une marque alimentaire qui ambitionne de révolutionner les produits laitiers en fabriquant du fromage et du beurre sans lait de vache, « à une échelle suffisamment grande pour avoir un impact sur la crise alimentaire et environnementale ». Miyoko's combine de nouveaux procédés agro-industriels et des techniques traditionnelles de fabrication de fromage, principalement à base de noix de cajou, d'avoine et de farine de pois chiche. Afin de sécuriser sa chaîne de valeur agricole (des cultures relativement peu développées) mais aussi consciente des importantes difficultés économiques rencontrées par les éleveurs laitiers, la marque Miyoko's a créé le programme Dairy Farm Transition (DFT) pour offrir de nouvelles opportunités aux producteurs laitiers qui souhaitent explorer des alternatives végétariennes. Le programme DFT fournit

des ressources et un soutien aux agriculteurs durant la conversion à la production à base de plantes, en cultivant des cultures spécialisées que la marque achète ensuite pour contribuer à sa chaîne d'approvisionnement et à ses efforts de recherche et développement. Avec ce partenariat, Miyoko's offre un revenu garanti à l'agriculteur pendant sa transition, un financement pour le processus de transition, des ressources éducatives, une assistance technique et un marché sécurisé.



# EXPLOITER PLEINEMENT SES PROPRES SOUS-PRODUITS OU CO-PRODUITS

L'EXEMPLE DE **MAREALIS**
NORVÈGE

**CERTIFIÉ B CORP DEPUIS 2017**
SCORE GLOBAL : **82,1**
CHIFFRE D'AFFAIRES : **500 000 $, 10 MILLIONS $ EN 2026**
IBM PRINCIPAL : **« PRODUITS ET SERVICES RÉDUISANT L'UTILISATION DE RESSOURCES ET/OU LIMITANT LES DÉCHETS » (SCORE : 15,6)**

La société norvégienne Stella Polaris est l'un des principaux producteurs mondiaux de crevettes nordiques. Stella Polaris a été fondée en 1968 en tant que pêcherie traditionnelle dans le petit village de Kårvikhamn à proximité de Troms, la ville de plus de 50 000 habitants la plus septentrionale du monde. Elle a développé au fil des années une activité de transformation de crevettes (l'usine est également basée à Troms). La création de valeur dans l'industrie de la crevette consiste à séparer la chair de la crevette de la carapace, puis à vendre la chair ou la valoriser. La carapace de crevette représente environ 40 % de la crevette et a historiquement très peu contribué à la création de valeur. En 2007, la société de pêcherie décide de lancer, en partenariat avec l'Université de Troms et de plusieurs organismes de recherche, sa propre spin-off, Marealis, une entreprise de biotechnologie ma-

rine visant à transformer les matières premières résiduelles de Stella Polaris en produits de santé naturels à partir de peptides marins, notamment de la poudre de crevette (utilisée comme ingrédient alimentaire protéiné) et un produit contre la tension artérielle commercialisé depuis 2016 (PréCardix).

L'EXEMPLE D' **AUSTROCEL**
AUTRICHE

**CERTIFIÉ B CORP DEPUIS 2020**
SCORE GLOBAL : **81,8**
CHIFFRE D'AFFAIRES : **138 MILLIONS €**
IBM PRINCIPAL : **« INNOVATION INDUSTRIELLE ET PROCESSUS DE FABRICATION INNOVANTS RÉDUISANT DE MANIÈRE SIGNIFICATIVE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE PAR RAPPORT À DES PERFORMANCES PASSÉES OU DES RÉFÉRENCES DU SECTEUR » (SCORE 26,6)**

AustroCel est un producteur historique de pâte à papier implanté depuis 1890 dans la petite ville autrichienne de Hallein (21 000 habitants) située dans le land de Salzbourg. En quelques années le site industriel s'est mué en Bioraffinerie qui emploie aujourd'hui 300 personnes. Grâce à des co-produits de son activité historique, AustroCel est devenu un important producteur de bioénergie pour près de 20 000 ménages. Une grande partie des matières résiduelles générées au cours du processus de production, telles que les déchets de pâte, les écorces ou les boues, sont converties en énergie verte dans la centrale de production combinée de chaleur et d'électricité à partir de biomasse. Depuis 2020, AustroCel a mis en place une nouvelle usine de bioéthanol. L'usine de Hallein, qui est la plus grande usine à base de bois de ce type au monde, produit jusqu'à 30 millions de litres de bioéthanol par an.

## OUVRIR SON USINE OU CO-FABRIQUER GRÂCE À UNE AUTRE SITUÉE À PROXIMITÉ

L'EXEMPLE D' **OPALINE SUISSE**

**CERTIFIÉ B CORP DEPUIS 2015**
SCORE GLOBAL : **93,2**
CHIFFRE D'AFFAIRES : **2,3 MILLIONS €**
IBM PRINCIPAL : **« DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL » (SCORE : 26,6)**

OPALINE SA est une société suisse de jus de fruits et limonades. Certifiée B Corp depuis 2015, OPALINE affiche depuis plusieurs années un haut niveau de performance sur l'IBM « Développement économique local ».
En effet, sa production (1 million de bouteilles / an) a un fort ancrage local pour les approvisionnements (76% proviennent d'un rayon de 25km autour du lieu de production) comme les ventes (l'entreprise s'engage à servir au moins 75% de clients ou de consommateurs locaux et indépendants).
Pour mieux rentabiliser cette démarche, OPALINE a fait le choix de la co-fabrication. Depuis 2013, la production, jusque-là artisanale, a été transférée au Pressoir du Rhône, l'outil industriel de la coopérative agricole bio Biofruits. L'objectif : bénéficier de plus grandes capacités de production, d'un site innovant équipé de panneaux solaires et d'une centrale biogaz, mutualiser l'outil de production (et les coûts fixes). Il devient plus aisé pour OPALINE de valoriser les lots de productions écartés car non-conformes. Cette proximité immédiate a récemment facilité un co-investissement avec Biofruits dans une ligne de bouteilles en verre consigné (verre lavable).

## DÉVELOPPER EN PROPRE DES PLATEFORMES DE RECYCLAGE ASTUCIEUSES POUR MIEUX MAÎTRISER LA RESSOURCE

L'EXEMPLE DE **CHOPVALUE MANUFACTURING LTD. – ÉTATS-UNIS / CANADA**

**CERTIFIÉ B CORP DEPUIS 2021**
SCORE GLOBAL : **111**
**DÉVELOPPEMENT EN FRANCHISES (100 D'ICI FIN 2022)**
IBM PRINCIPAL : **« PRODUITS ET SERVICES RÉDUISANT L'UTILISATION DE RESSOURCES ET/OU LIMITANT LES DÉCHETS » (SCORE : 30)**
**DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL (SCORE : 16,2)**

ChopValue, entreprise canadienne, a réussi à repenser le diamètre d'action de l'économie circulaire en collectant des baguettes en bambou dans les restaurants de Vancouver, grâce à des bacs de recyclage. Les baguettes sont ensuite nettoyées puis transformées. En partenariat avec des designers, elles peuvent ainsi devenir des meubles pour la maison, les bureaux, des articles de cuisine, de décoration, des jeux de construction...

La transformation se fait localement dans des micro-usines avec un mode de production totalement distribué. Le client est mis en relation avec la micro-usine la plus proche sur le site Internet.

ChopValue travaille avec des partenaires locaux (fabricants de mobilier, cuisinistes, architectes, …), des redistributeurs, des chaînes de restaurants, mais aussi des entreprises (pour aménager leurs bureaux). ChopValue est considérée comme la première franchise d'économie circulaire au monde.

## FINANCER L'ACQUISITION D'UN « PRODUIT À IMPACT » GRÂCE À LA VALORISATION DE SES EXTERNALITÉS POSITIVES

L'EXEMPLE DE **RISING SUN CHILE – CHILI**

**CERTIFIÉ B CORP DEPUIS 2021**
SCORE GLOBAL : **99,2**
CHIFFRE D'AFFAIRES : **2,3 MILLIONS €**
IBM PRINCIPAL : **« PRODUITS ET SERVICES RÉDUISANT LES ÉMISSIONS DE GES À TRAVERS LA FOURNITURE D'UNE ÉNERGIE RENOUVELABLE » (SCORE : 41,7)**

Avec 41,7 points sur l'IBM « Renewable or Cleaner-burning Energy », l'entreprise chilienne Rising Sun atteint un des scores les plus élevés au monde, tous IBM confondus.

L'entreprise installe des panneaux solaires, notamment pour les entreprises et acteurs publics. Pour faciliter son (important) développement, elle propose des financements de type Crédit-Bail, avec un modèle astucieux : les économies d'énergie (facture nette d'électricité du client) financent l'acquisition, pendant la durée du contrat.

## ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION DE SON OFFRE PAR LA CO-INNOVATION

L'EXEMPLE DE **ROYAL VAN WIJHE VERF B.V – PAYS-BAS**

**CERTIFIÉ B CORP DEPUIS 2021**
SCORE GLOBAL : **98,3**
CHIFFRE D'AFFAIRES : **47,7 MILLIONS $**
IBM PRINCIPAL : **« INNOVATION INDUSTRIELLE ET PROCESSUS DE FABRICATION INNOVANTS RÉDUISANT DE MANIÈRE SIGNIFICATIVE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE PAR RAPPORT À DES PERFORMANCES PASSÉES OU DES RÉFÉRENCES DU SECTEUR » (SCORE : 18,3)**

Royal Van Wijhe Verf (RVWV) est une entreprise familiale indépendante de production de peintures (3ème producteur des Pays-Bas), née en 1916. L'entreprise a pris un virage assez net vers les peintures éco-responsables dans les années 2000 avec Marlies van Wijhe (4e génération), une « entrepreneure climatique » reconnue. En 2012, l'entreprise innove et lance une des premières peintures d'origine végétale. En 2016, elle est la première entreprise du secteur de la chimie à être certifiée B Corp. Suivant son credo « Pas d'avenir durable moderne sans une bonne dose d'innovation », mais aussi consciente des investissements nécessaires en R&D et de la nécessité de les mutualiser, Marlies van Wijhe a développé une société de « co-innovation » nommée Wydo, pour aider les entrepreneurs locaux à poursuivre le développement d'une idée innovante ou d'une recherche scientifique prometteuse dans des applications ou des produits concrets fabriqués par RVWV. À la clé, plusieurs brevets dont Sting® (qui réduit l'utilisation des biocides), désormais commercialisé par la société Sting Additives, un saut productif de RVWV vers de nouveaux marchés (adhésifs, nettoyage, lubrifiants, systèmes de refroidissement,…).

## DÉVELOPPER DAVANTAGE DE SYNERGIES ENTRE MÉTIERS ET PROPOSER DES OFFRES GLOBALES (CONTRATS DE SERVICES INTÉGRÉS, AVEC PERFORMANCE CONTRACTUALISÉE)

L'EXEMPLE DE **NORTHWEST PERMANENTE – ÉTATS-UNIS**

**CERTIFIÉ B CORP DEPUIS 2021**
SCORE GLOBAL : **134,5**
NOMBRE D'EMPLOYÉS : **1 700**
IBM PRINCIPAUX : **« PRODUITS ET SERVICES PERMETTANT LA RÉDUCTION DES PROBLÈMES DE SANTÉ, LA PROMOTION DU BIEN-ÊTRE, L'ACCÈS AUX SYSTÈMES DE SANTÉ, LE TRAITEMENT ET PRÉVENTION DES MALADIES » (SCORE : 30) ; « ACTIONNARIAT SALARIÉ » (SCORE : 28,8)**

Northwest Permanente (NWP) propose en Californie un modèle original d'organisation médicale, réconciliant impératifs d'efficience économique et d'éthique médicale. Le modèle est fondé sur un triple partenariat entre une compagnie d'assurance santé et une fondation d'hôpitaux, toutes deux sans but lucratif et liées à la Fondation Kaiser, et Northwest Permanente, fondée en tant que société professionnelle détenue et dirigée par des médecins salariés-actionnaires.
La Fondation Kaiser travaille avec les employeurs, les employés et les membres individuels pour proposer de véritables « plans de santé » et une assurance prépayée. Les groupes médicaux permanents (NWP) sont des organisations appartenant à des médecins, qui assurent des soins médicaux pour les membres du plan de santé de la Fondation Kaiser. Ces groupes reçoivent la quasi-totalité de leur financement des plans de santé de la Fondation Kaiser, sans rémunération à l'acte, ce qui assure une cohérence de prise en charge des patients du domicile vers l'hôpital et l'inverse, favorise la prévention ainsi qu'une meilleure planification des séjours à l'hôpital. Cette intégration des filières de soins produit une médecine de qualité et ce, à des coûts étonnamment bas pour les États-Unis.

## ACTIVER DES RÉSEAUX DE MICRO-ENTREPRENEURS POUR TOUCHER DES CONSOMMATEURS JUSQU'ICI INACCESSIBLES

L'EXEMPLE DE **KUZA BIASHARA LIMITED, KENYA, MOZAMBIQUE, RWANDA, OUGANDA**

**CERTIFIÉ B CORP DEPUIS 2018**
SCORE GLOBAL : **104,2**
CHIFFRE D'AFFAIRES : **2,9 MILLIONS $**
IBM PRINCIPAUX : **« SERVIR LES POPULATIONS DANS LE BESOIN » (SCORE : 31,3) ; « ÉDUCATION » (SCORE : 15,5)**

80% de la production agricole africaine est assurée par des petits exploitants agricoles, mais ils n'ont pas accès à des ressources importantes et dépendent d'intermédiaires. Pour y remédier, Kuza est une plateforme de micro-apprentissage mobile qui permet aux petits exploitants d'apprendre, de se connecter avec d'autres partenaires de l'écosystème et de développer leur entreprise agricole. Pour toucher ces agriculteurs où qu'ils vivent et faire de la plateforme un produit viable économiquement, Kuza s'appuie sur un réseau de 3 750 jeunes micro-entrepreneurs. Ces « agripreneurs » visitent les petits exploitants agricoles de communautés rurales, emportant un sac à dos contenant un routeur Wi-Fi, un cloud portable fonctionnant sans électricité ni Internet et un projecteur. Ils diffusent ainsi des vidéos d'apprentissage adaptées sur les meilleures pratiques agricoles, les compétences de vie et les compétences commerciales. Les agriculteurs peuvent les regarder sur des tablettes prêtées, sans avoir besoin de connaissances numériques. Ce modèle commercial en solution groupée permet de toucher un grand nombre d'agriculteurs (plus de 575 000 agriculteurs dans 4 500 villages) et de rendre le modèle économique viable (puisque le coût est partagé).

## VALORISER DES PATRIMOINES LOCAUX (ARTISANAUX, ARTISTIQUES OU FONCIERS)

L'EXEMPLE **D'OAKLANDISH ÉTATS-UNIS**

**CERTIFIÉ B CORP DEPUIS 2012**
SCORE GLOBAL : **83,7**
CHIFFRE D'AFFAIRES : **3,7 MILLIONS $**
IBM PRINCIPAL : **« DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL » (SCORE : 26,6)**

Oaklandish propose des vêtements et des accessoires locaux haut de gamme qui célèbrent « l'amour local et le charme original d'Oakland », les bénéfices soutenant un éventail de partenariats communautaires dynamiques. Oaklandish a débuté en 2000 en tant que projet d'art public conçu pour éclairer l'histoire locale d'Oakland et son héritage culturel unique en Californie. Puis la marque de vêtements Oaklandish a été introduite pour aider à soutenir le calendrier continu d'événements gratuits et de travail pro bono, les bénéfices contribuant à financer un éventail de partenariats communautaires dynamiques. La mission de la marque est de « répandre « l'amour local pour Oakland » au moyen de t-shirts et accessoires évoquant la fierté locale !

## MOBILISER DES RESSOURCES HUMAINES LOCALES AYANT DES DIFFICULTÉS D'ACCÈS AU TRAVAIL

L'EXEMPLE DE **NEHEMIAH MANUFACTURING – ÉTATS-UNIS**

**CERTIFIÉ B CORP DEPUIS 2012**
SCORE GLOBAL : **112**
CHIFFRE D'AFFAIRES : **61 MILLIONS $**
IBM PRINCIPAL : **« POLITIQUE CIBLÉE D'EMBAUCHE ET DE FORMATION CIBLANT DES PERSONNES CHRONIQUEMENT ÉLOIGNÉES DE L'EMPLOI » (SCORE : 47)**

Implantée depuis 2009 dans la ville de Cincinnati (Ohio, États-Unis), la société Nehemiah Manufacturing est un producteur sous licence de petites marques ou gammes de produits de grande consommation (alimentation, hygiène) avec un modèle dit « 2C », de « seconde chance », car ils emploient des personnes ayant fait de la prison ou ayant un casier judiciaire. Le modèle économique est une façon efficiente d'arriver à relocaliser en plein cœur de la ville la fabrication des produits de grande consommation (assez basiques et sur lesquels le niveau de marge est limité). La manufacture *Nehemiah* apporte une main d'œuvre formée (métiers polyvalents), à coût limité (emplois subventionnés par un crédit d'impôt fédéral) et à faible turnover (ils restent 5 ans en moyenne). L'idée est de permettre aux salariés de trouver quelques années après un emploi mieux rémunéré dans l'industrie (dont la rémunération est supérieure de 30% à des emplois tertiaires pour lesquels ils pourraient candidater).



## CONVERTIR UNE EXPÉRIENCE DE MARQUE PHILANTHROPIQUE EN UN SERVICE À IMPACT POUR D'AUTRES ENTREPRISES

L'EXEMPLE DE **WAMI – ITALIE**

**CERTIFIÉ B CORP DEPUIS 2017**
SCORE GLOBAL : **88**
CHIFFRE D'AFFAIRES : **1,2 MILLION $**
IBM PRINCIPAL : **« POLITIQUE DE DON PERMANENTE ET SYSTÉMATIQUE EN CONSACRANT UNE PART SIGNIFICATIVE DU CHIFFRE D'AFFAIRES À DES CAUSES CARITATIVES » (SCORE : 28,4)**

WAMI (Water with a Mission) est une nouvelle marque italienne d'eau minérale et de boissons rafraîchissantes dont le modèle commercial est basé sur la formule « Buy One, Give One ». L'objectif de l'entreprise est de fournir de l'eau potable aux personnes qui n'y ont pas accès dans le monde, en construisant des puits et des conduites d'eau, grâce à la vente de bouteilles ou de canettes d'eau minérale en Italie. Avec chaque litre d'eau vendu, WAMI s'engage à donner 100 litres d'eau potable, grâce à la collaboration avec l'ONG Lifewater International et la Fondazione ACRA, notamment en Éthiopie. Grâce au QR Code imprimé sur chaque bouteille, le client peut voir sur le site de l'entreprise quel projet il soutient. Afin d'équilibrer le modèle économique tout en ayant un impact philanthropique très élevé, WAMI a transformé son « expertise eau » en un service à impact pour les entreprises : calcul de l' « empreinte eau » en vue de donner l'équivalent à des communautés à travers les projets déjà déployés pour la marque WAMI, création d'un parcours numérique pour sensibiliser les collaborateurs et les parties prenantes, accompagnement dans la communication, cadeaux d'entreprise (ex : gourdes), …

## PLUGGER SON ACTIVITÉ SUR DES SITES OU DES ACTIVITÉS PRÉEXISTANTES

L'EXEMPLE DE **LEMON TRI – FRANCE**

**CERTIFIÉ B CORP DEPUIS 2016**
SCORE GLOBAL : **130,2**
CHIFFRE D'AFFAIRES : **5,8 MILLIONS € (2021)**
IBM PRINCIPAUX : **« PRODUITS ET SERVICES RÉDUISANT L'UTILISATION DE RESSOURCES ET/OU LIMITANT LES DÉCHETS » (SCORE : 25) ; « POLITIQUES CIBLÉES D'EMBAUCHE ET DE FORMATION POUR LES PERSONNES CHRONIQUEMENT ÉLOIGNÉES DE L'EMPLOI » (SCORE : 30,9)**

LEMON TRI est une société française qui propose un service complet et vertueux de gestion des déchets à destination des marchés "hors domicile" (entreprises, campus, gares, aéroports, centres commerciaux). L'entreprise collecte, centralise et envoie au recyclage ou au réemploi plus de quarante déchets différents. Grâce à des bacs colorés ou des machines intelligentes qui reconnaissent les emballages, les trient, les compactent et récompensent l'utilisateur pour son geste, le tri devient facile, les erreurs sont supprimées, ce qui améliore toute la chaîne de traitement des déchets et son impact environnemental. La force du modèle de LEMON TRI est aussi d'apporter une totale transparence sur tout ce qui est collecté (nature du déchet, quantité, qualité du tri, lieu de récupération, étapes de transformation) et ainsi de redonner confiance et adhésion aux différents acteurs impliqués.

LEMON TRI agit enfin en qualité d'entreprise d'insertion qui forme tous les ans une trentaine de personnes éloignées de l'emploi aux métiers de l'économie circulaire. Un cinquième du temps de travail est alors dédié à l'accompagnement socioprofessionnel et à la formation. Après leur passage chez LEMON TRI, trois quarts des collaborateurs en "parcours de transition" opèrent une "sortie positive" débouchant sur un CDI ou une formation qualifiante.

# AUTRES EXEMPLES DE « POSSIBILITÉS ADJACENTES » À EXPLORER - COMMENT MIEUX CORRÉLER IMPACT POSITIF ET CRÉATION DE REVENUS

(liste non exhaustive, les exemples en italique étant développés plus haut)

| ACTION ADJACENTE MISE EN ŒUVRE | EXEMPLES D'ENTREPRISES CERTIFIÉES B CORP (NON EXHAUSTIF) | PRINCIPAUX IBM CONCERNÉS |
|---|---|---|
| 1 **Verticaliser l'amont agricole ou industriel** | Dr. Bronner's, Saitex International, Avocado Green Mattress, EcoFactory, Mulanje Tea, *Bi-Rite Market,* Frogsong Farm | Réduction de la pauvreté - chaîne d'approvisionnement<br>Fondation et mécénat<br>Préservation des ressources - procédés agricoles<br>Préservation des ressources - procédés industriels<br>Sauvegarde du sol et de la faune<br>Réduction des toxines et pollutions<br>Développement économique local |
| 2 **Manager de façon rigoureuse la chaîne d'approvisionnement** | Patagonia, Alter Eco | Réduction de la pauvreté - chaîne d'approvisionnement<br>Réduction des toxines et pollutions |
| 3 **Créer et animer une communauté de fournisseurs** | Jeni's Splendid Ice Creams, Clover Sonoma, Cabot Creamery Co-operative | Réduction de la pauvreté - chaîne d'approvisionnement<br>Réduction des toxines et pollutions<br>Développement économique local |
| 4 **Accompagner les fournisseurs dans leur transformation** | Les Prés Rient Bio, *Miyoko's* | Réduction de la pauvreté - chaîne d'approvisionnement<br>Développement économique local<br>Réduction des toxines et pollutions |
| 5 **Incorporer des matériaux ou techniques issus d'autres secteurs pour devenir plus *lean*** | Tidal New York, IceStone | Préservation des ressources - procédés industriels<br>Innovation industrielle |
| 6 **Développer en propre des plateformes de recyclage astucieuses pour mieux maîtriser la ressource** | Looptworks, *ChopValue Manufacturing Ltd.*, ReGrained, Urban Mining, Recycart srl, West Paw | Préservation des ressources<br>Développement économique local |
| 7 **Exploiter pleinement ses propres sous-produits ou co-produits** | Novamont, Tobasa Bioindustrial, *AustroCel Hallein., Marealis* | Innovation industrielle<br>Préservation des ressources - procédés industriels<br>Préservation des ressources |
| 8 **Ouvrir son usine ou co-fabriquer grâce à une autre située à proximité** | Impossible Foods, Bridgetown Natural Foods, *Opaline SA* | Développement économique local<br>Emploi de personnes éloignées de l'emploi<br>Préservation des ressources - procédés industriels |
| 9 **Accélérer la transformation de son offre par de la co-innovation** | Athleta, *Royal Van Wijhe Verf B.V.* | Préservation des ressources - procédés industriels<br>Préservation des ressources<br>Sauvegarde du sol et de la faune |
| 10 **Exploiter plus efficacement les lieux (de production ou de vente) pour créer un laboratoire ou un hub local** | Chatham Beverage District, Stroud Brewery | Développement économique local |
| 11 **Plugger son activité sur des sites ou des activités préexistantes** | Flock Freight, CajaVecina, The Heritage Bee Co, *Lemon Tri* | Produits et services pour populations en difficulté<br>Autonomisation économique<br>Réduction de la pauvreté – micro-distribution<br>Développement économique local<br>Sauvegarde du sol et de la faune |
| 12 **Développer davantage de synergies entre métiers et proposer des offres globales (contrats de services intégrés, avec performance contractualisée)** | *Northwest Permanente*, South Mountain Company, Inc., 4G Capital | Produits et services pour populations en difficulté<br>Santé et bien-être<br>Actionnariat salarié et modèle coopératif<br>Développement économique local |
| 13 **Organiser ou s'appuyer sur des réseaux de micro-producteurs qui manquent de lisibilité** | Revolution Foods, Happy Valley Meat Company, Oddbox, Headwater Food Hub, De Krat, 100km Foods, MagicTomato, Nada, Grameen Danone Foods Ltd, La Laiterie du Berger, Cabot Creamery Co-operative, Pete & Gerry's Organics, LLC, Sea to Table, Saul Good Gift | Préservation des ressources<br>Produits et services pour populations en difficulté<br>Réduction de la pauvreté – micro-distribution<br>Réduction de la pauvreté - chaîne d'approvisionnement<br>Emploi de personnes éloignées de l'emploi |
| 14 **Activer des réseaux de micro-entrepreneurs pour toucher des consommateurs jusqu'ici inaccessibles** | *Kuza Biashara Limited,* Playing for change | Produits et services pour populations en difficulté<br>Fondation et mécénat<br>Éducation<br>Soutien à l'art, aux médias et à la culture |
| 15 **Valoriser des patrimoines locaux (artisanaux, artistiques ou fonciers)** | Norlha, Yellow Leaf Hammocks, Flow, *Oaklandish*, Jahmu PBC, MapleMama Beverages, Bazzani | Développement économique local<br>Emploi de personnes éloignées de l'emploi<br>Réduction de la pauvreté - chaîne d'approvisionnement |
| 16 **Mobiliser des ressources humaines disponibles localement mais qui souffrent de barrières à l'entrée sur le marché du travail** | Stroopies, Prosperity Candle, *Nehemiah Manufacturing Company,* The Manipedi, Greyston Bakery, Inc., Cook Master, Handknits Pty Ltd, Specialisterne, Wijngoed en Zorghoeve de Reestlandhoeve v.o.f. | Emploi de personnes éloignées de l'emploi<br>Développement économique local |
| 17 **Convertir une expérience de marque philanthropique en un service à impact pour d'autres entreprises** | *WAMI Srl SB* | Fondation et mécénat |
| 18 **Financer l'acquisition d'un « produit à impact » qu'une entreprise fabrique ou commercialise grâce à la valorisation de ses externalités positives** | *Rising Sun Chile, Palm Key* | Préservation des ressources<br>Développement économique local |

# CONCLUSION

VOUS
NE POUVEZ
FRAPPER
QU'AUX PORTES
QUE VOUS
POUVEZ VOIR...

*Un business model ne se modifie pas en un claquement de doigts, et il faut probablement ouvrir plusieurs portes, de manière itérative, avant de trouver la solution.*

La bonne nouvelle de cette étude, c'est que n'importe quelle entreprise peut développer un IBM, quels que soient sa taille, son secteur d'activité, son antériorité dans la RSE ou même son niveau d'excellence (la certification B Corp d'un certain nombre d'entreprises citées en exemple ci-dessus repose au moins autant sur leur performance en matière d'IBM que sur leur performance sur des critères opérationnels). Le champ est donc ouvert. À condition toutefois, de trouver la bonne formule et de faire preuve d'exigence pour placer l'impact au cœur du modèle de revenus. Cette exigence ne signifie pas qu'il faille révolutionner le modèle économique ni plaquer un modèle-type idéalisé et radicalement opposé au modèle actuel. Bien au contraire, notre étude montre que le génie des entreprises ayant réussi à déployer des modèles économiques à impact se situe dans leur capacité à sonder et exploiter avec efficacité des opportunités mitoyennes, proches de savoir-faire existants ou de ressources facilement mobilisables : un business model ne se modifie pas en un claquement de doigts, et il faut probablement ouvrir plusieurs portes, de manière itérative, avant de trouver la solution, « la simplicité étant la sophistication suprême » selon Léonard De Vinci. Faire simple, c'est sonder les multiples limites de l'entreprise, trouver une ouverture et changer de perspective. Pour les entreprises, la clé de l'impact est probablement dans leur capacité à explorer les limites du présent et à renouer avec un certain esprit entrepreneurial.

Le mouvement B Corp, avec son questionnaire (BIA), constitue un précieux outil pour travailler les IBM. Il impose aux entreprises une grande exigence - dans l'intentionnalité, dans l'amplitude, dans l'originalité et dans le management de leurs impacts. Ce faisant, il place les entreprises face à la complexité inhérente aux IBM, les amène à identifier les points de blocage, à travailler aux frontières du modèle de l'entreprise, dans l'adjacent, les pousse à sonder les possibilités pour trouver la solution, le bon code capable d'associer le but lucratif et l'intérêt collectif. Le référentiel B Corp a aussi l'énorme avantage de normaliser ce process, en permettant aussi de repérer et de comprendre les IBM déployés par les entreprises de son secteur, d'identifier les bonnes pratiques (tous secteurs confondus) sur le ou les IBM que l'entreprise cible prioritairement, de cracker leur façon de faire et de s'en inspirer pour ouvrir une nouvelle porte.



## PROFIL DE L'ÉCHANTILLON COMPOSÉ DES 228 ENTREPRISES « BEST FOR IMPACT »

| | NOMBRE D'ENTREPRISES | CHIFFRE D'AFFAIRES | SCORE GLOBAL B CORP |
|---|---|---|---|
| Hôtellerie-Restauration | 2 | 4 132 581 € | 92,8 |
| Services administratifs | 4 | 1 139 978 € | 104,0 |
| Agriculture, production agricole | 11 | 4 843 295 € | 104,1 |
| Soutien à l'art, aux médias et à la culture | 2 | 28 719 000 € | 105,5 |
| Éducation | 9 | 6 119 189 € | 106,5 |
| Énergie | 23 | 28 177 311 € | 95,5 |
| Énergie, chauffage et climatisation | 1 | 707 206 € | 104,9 |
| Banque assurance | 16 | 6 740 897 € | 119,0 |
| Santé humaine et travail social | 6 | 184 249 842 € | 116,8 |
| Information, communication et technologie | 20 | 4 628 746 € | 101,2 |
| Produits manufacturés | 20 | 31 669 488 € | 103,1 |
| Autres services | 9 | 3 834 070 € | 102,0 |
| Services professionnels et techniques | 44 | 11 456 850 € | 106,9 |
| Publications, impressions | 1 | 3 802 204 € | 113,4 |
| Immobilier, architecture et construction | 5 | 3 817 776 € | 135,3 |
| Vente au détail | 25 | 15 614 381 € | 99,3 |
| Transport et stockage | 4 | 5 306 734 € | 95,0 |
| Gestion des déchets et recyclage | 4 | 6 058 825 € | 99,7 |
| Vente en gros | 22 | 21 034 831 € | 106,9 |
| | Moyenne tous secteurs | 18 538 608 € | 105,0 |

| | NOMBRE D'ENTREPRISES | SCORE IBM LE PLUS ÉLEVÉ |
|---|---|---|
| Collectivité | 93 | 56,2 |
| Politique de dons et mécénat | 43 | 42 |
| Développement économique local | 17 | 28,8 |
| Lutte contre la pauvreté via microdistribution | 2 | 30 |
| Réduction de la pauvreté à travers la chaîne d'approvisionnement | 12 | 27,4 |
| Développement professionnel de personnes souffrant de barrières à l'emploi | 19 | 56,2 |
| Clients | 83 | 35,5 |
| Soutien à l'art, aux médias et à la culture | 5 | 30 |
| Accès aux produits et services de base | 1 | 27,1 |
| Modèle d'affaires et engagement | 2 | 27,3 |
| Autonomisation économique | 3 | 27,2 |
| Éducation | 8 | 26,3 |
| Amélioration du bien-être et santé | 3 | 30 |
| Amélioration de l'impact | 18 | 35,5 |
| Critères d'investissement | 4 | 21 |
| Au service des populations défavorisées (Directement) | 26 | 34 |
| Soutien à l'entrepreneuriat social | 13 | 30 |

| | NOMBRE D'ENTREPRISES | SCORE IBM LE PLUS ÉLEVÉ |
|---|---|---|
| Environnement | 63 | 30 |
| Pratiques de construction | 1 | 24,3 |
| Préservation des ressources – procédés agricoles | 1 | 24 |
| Préservation des ressources – procédés industriels | 6 | 24 |
| Éducation environnementale | 3 | 28,8 |
| Sauvegarde du sol et de la faune | 5 | 30 |
| Produits & services d'énergie renouvelable | 25 | 28,3 |
| Préservation des ressources | 22 | 30 |
| Collaborateurs-trices | 15 | 30 |
| Actionnariat salarié et modèle coopératif | 15 | 30 |

Créée en 1993 par Élisabeth Laville, UTOPIES est la première agence indépendante et think-tank en France sur l'accompagnement des entreprises et des marques qui placent le développement durable au coeur de leur stratégie - et l'un des tout premiers dans le monde. Forte de 70 consultants, UTOPIES a pour mission d'ouvrir de nouvelles voies en incitant les entreprises à intégrer les enjeux sociaux et environnementaux au coeur de leur mission, de leur stratégie et de leur démarche d'innovation. L'agence est notamment reconnue pour ses travaux sur les stratégies de marques et sur l'innovation positive, mais aussi pour son expertise sur les études d'impact socio-économiques et l'économie locale. UTOPIES été la première entreprise labellisée B Corp en France en 2014, et fut jusqu'en 2019 en charge du développement dans l'hexagone de cette certification internationale des entreprises engagées. Soucieuse de s'appliquer à elle-même ce qu'elle recommande à ses clients, l'agence arrive également en tête du Palmarès Great Place to Work à deux reprises, en 2019 et 2021, catégorie « entreprises de moins de 50 salariés ». L'équipe d'UTOPIES est présente à Paris, où se trouve son siège social historique, mais aussi à Bordeaux et Annecy, ainsi qu'à Sao Paulo et à Maurice, depuis quelques années.

**WWW.UTOPIES.COM**

**UTOPIES** ©

Entreprise B Certifiée

La présente note a été rédigée par UTOPIES qui en est le titulaire exclusif et ne peut être reproduite en tout ou partie qu'avec notre accord écrit préalable.

**Contributeurs :** Arnaud FLORENTIN, Elisabeth LAVILLE, Juliette RAGAGNON, Climène KOECHLIN, Louise SEGUIN, Mathilde FERMAUT

**Production des données :** Arnaud FLORENTIN

**Création et mise en page :** Pamela KARAM, Claire MESGUICH, Michel BARRETEAU