HAL open science

Les opérations de R&D au sujet des modèles d'entreprises à impact positif et leur financement par les acteurs publics

Pauline Noraz

To cite this version:

Pauline Noraz. Les opérations de R&D au sujet des modèles d'entreprises à impact positif et leur financement par les acteurs publics. Gestion et management. 2020. dumas-03151080

HAL Id: dumas-03151080

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03151080

Submitted on 19 Mar 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Les opérations de R&D au sujet des modèles d'entreprises à impact positif et leur financement par les acteurs publics

Présenté par : Pauline NORAZ

Entreprise d'accueil : Dynergie
Giovanni da Verrazzano, 69009 Lyon

Date de stage : du 25/05/2020 au 25/09/2020

Tuteur entreprise : Damien Villiers-Moriame
Tuteur universitaire : Thierry Ménissier

Master 2 FI - Management de l'Innovation
Pilotage de projets et valorisation

2019 - 2020

Mémoire de fin d'études

Les opérations de R&D au sujet des modèles d'entreprises à impact positif et leur financement par les acteurs publics

Pauline Noraz

Table des matières

Remerciements *4*

1. Présentation de l'entreprise Dynergie et de mes missions *6*

a. L'entreprise Dynergie 6

b. Mes missions en tant qu'Ingénieure Financement de l'Innovation 6

2. Introduction et définition des concepts clés *7*

a. Objectifs poursuivis 7

b. Définition des termes cités dans le mémoire 8

3. État de l'art : construction d'un modèle d'entreprise à impact positif *11*

a. Modèles d'entreprise basés sur l'économie de la fonctionnalité ou *sharing economy* 11

b. Modèle d'entreprise basé sur l'économie circulaire 15

c. Modèles d'entreprise basés sur le Bottom of the Pyramid 17

4. Dispositifs de financement destinés aux entreprises à impact positif *21*

a. BpiFrance 21

b. Crédit d'impôt recherche (CIR) 22

5. Réflexions sur les modèles d'entreprise à impact positif *23*

a. L'importance des sciences humaines et sociales dans la R&D 23

b. Évaluer les entreprises à impact positif 24

6. Conclusion : apports théoriques et managériaux *27*

7. Bibliographie *29*

8. Annexe *30*

1. Présentation de l'entreprise Dynergie et de mes missions

a. L'entreprise Dynergie

La naissance de Dynergie en 2006 part d'un constat fait par ses deux cofondateurs, Louis Veyret et Xavier Levesy : des projets d'innovation pourtant prometteurs ne débouchent pas forcément sur le marché et restent invendus.
Pour cette raison, Dynergie souhaite apporter un soutien à la création d'innovation et ainsi aider les entreprises dans leur gestion de projet d'innovation. Au début des années 2010, Dynergie devient Dynergie Group et crée la société UMI. Grâce à un outil digital autonome de test marché B2B, UMI a pour objectif d'accompagner les porteurs·euses de projets innovants à trouver rapidement un marché pour leur produit ou leur service.

Le cabinet de conseil Dynergie Group se décompose en trois pôles d'activité complémentaires :
- **La concrétisation d'innovation**, qui est en charge de répondre aux besoins des clients en les aidant à créer et à structurer leur innovation. Dans ce cadre, Dynergie est en mesure d'intervenir sur toutes les étapes d'un projet d'innovation (identification des gisements de business, création d'un business model, déploiement marché…)
- **Le financement de projets de RDI (Recherche, Développement et Innovation)**, qu'ils soient collaboratifs ou individuels. Dynergie intervient auprès d'acteurs du financement privés et publics, d'envergure régionale, nationale ou européenne.
- **L'étude de marché pour les innovations**, réalisée au moyen de la start-up UMI.

Pour ma part, je suis rattachée à l'activité « financement de projets de RDI individuels » et j'évolue dans l'équipe TIC (Technologies de l'Information et de la Communication).

b. Mes missions en tant qu'Ingénieure Financement de l'Innovation

En tant qu'Ingénieure en Financement de l'Innovation et durant ces trois derniers mois, j'ai été amenée effectuer les tâches suivantes :
- réalisation d'états de l'art (recherche et étude de publications scientifiques, thèses, brevets…) et d'études de marché
- définition et rédaction des objectifs techniques attendus par les clients
- analyse des problématiques techniques et des verrous à lever pour que les clients atteignent leurs objectifs
- synthèse des travaux de R&D réalisés par les clients
- veille sur les dispositifs de financement, en particulier ceux ciblant les projets liés à l'écologie

L'objectif final de ces tâches étant que le client pour lequel je travaille puisse obtenir un **Crédit d'Impôt Recherche (CIR), c'est-à-dire une réduction d'impôt calculée à partir des dépenses de R&D engagées.** Ainsi, bien que l'accompagnement de Dynergie couvre de nombreux types de financement (Crédit d'Impôt Innovation, Concours i-Nov, Appels à projets de BpiFrance ou de l'ADEME…), je me suis principalement concentrée sur le CIR pendant mon début de stage.

Alors que mon équipe est composée majoritairement d'ingénieur·es, mon profil est plus orienté vers l'innovation non-technologique, plus particulièrement sur les sujets qui portent sur l'écologie ou les sciences humaines.
Les thématiques sur lesquelles j'ai travaillé se rattachent donc à la R&D non-technologique, une voie encore peu investie par Dynergie mais qui semble prometteuse d'un point de vue concurrentiel et stratégique.

2. Introduction et définition des concepts clés

a. Objectifs poursuivis

A travers ce mémoire, je souhaite donc m'intéresser aux opérations de Recherche et Développement qui n'ont pas à trait à la technique ou à la technologie. Plus précisément, étant à titre personnel intéressée et engagée dans des thématiques de société telles que l'écologie ou la solidarité, j'ai orienté mes recherches sur les entreprises à impact positif.

Dynergie a la volonté de s'inscrire dans une démarche plus positive et responsable au regard de la nature et de l'Homme. Pour cela, elle souhaite à terme conseiller davantage d'entreprises dont les projets d'innovation ou de R&D sont bienfaiteurs à ces niveaux-là. Elle envisage aussi, dans la mesure du possible, d'appliquer les principes et méthodes mis en place par les entreprises à impact positif à ses propres processus.

Ainsi, il est important d'acquérir des ressources et des connaissances sur l'état de la recherche pour que Dynergie puisse accompagner les entreprises à impact positif dans leurs projets de financement, par exemple dans le cadre du CIR.

Ce mémoire vise alors à répondre à la problématique suivante : **comment, à travers l'activité Financement, accompagner Dynergie dans sa volonté de s'orienter davantage vers les entreprises à impact positif ?**

Pour répondre à cette question je propose :
- un état de la recherche sur trois types de modèles d'affaires à impact positif

- un état des dispositifs de financement publics destinés à soutenir les entreprises à impact positif
- une réflexion personnelle sur ce qu'est une entreprise à impact positif

b. Définition des termes cités dans le mémoire

Recherche et Développement

Le manuel de Frascati, publié par l'OCDE, est un outil de référence en termes de méthodologie internationale des activités de Recherche et Développement (R&D). Il sert de standard aux gouvernements pour recueillir l'information sur les investissements en R&D et parvenir à en définir les contours le plus précisément possible. **Le manuel de Frascati est d'ailleurs utilisé par l'administration fiscale comme une référence dans la définition des opérations de R&D éligibles au Crédit d'Impôt Recherche (CIR)**.

D'après le manuel de Frascati, les travaux de R&D englobent « *les travaux de création entrepris de façon systématique en vue d'accroître la somme des connaissances, y compris la connaissance de l'Homme, de la culture et de la société, ainsi que l'utilisation de cette somme de connaissances pour de nouvelles applications.* »

Ainsi, le manuel décompose la R&D en trois catégories :
- La **recherche fondamentale,** qui consiste à acquérir des connaissances sur les fondements de phénomènes sans envisager d'application directe ;
- La **recherche appliquée,** qui consiste à acquérir des connaissances dans un but ou un objectif pratique déterminé ;
- Le **développement expérimental** qui, à partir de connaissances existantes, vise à réaliser une expérimentation systématique pour la mise au point de prototypes permettant de vérifier des hypothèses et de structurer un nouveau produit.

De plus, une opération de Recherche & Développement se qualifie par deux éléments essentiels que sont la **production d'un élément de nouveauté** et la **dissipation d'une incertitude scientifique ou technique**.

R&D sociale

Contrairement à la notion d'Innovation Sociale qui bénéficie d'une définition institutionnelle depuis la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, ici, la littérature ne propose pas de définition précise et unanime.
Fait plus marquant, il apparait d'après la littérature scientifique française que ce terme soit finalement très peu utilisé : au moment où je rédige ce mémoire de recherche, seulement 8 résultats apparaissent sur Google Scholar avec le terme « R&D sociale ». A titre de comparaison, 13 900 résultats font leur apparition lorsque le terme recherché est « innovation sociale ».

Les opérations de Recherche et Développement semblent alors se concevoir (par les individus et par les organisations) presque uniquement à travers le prisme de la technique ou de la technologie, en somme, à travers ce que certains appellent « le sciences dures ».

Seule l'AVISE, association d'envergure nationale dont la mission est de développer l'économie sociale et solidaire (ESS) en France, propose un article au sujet de la R&D sociale et nous en offre la définition suivante : « *la R&D sociale correspond au processus visant à mettre en œuvre une réponse nouvelle par rapport à l'état du marché et à la satisfaction de besoins sociaux*[1] ». L'opération pouvant résider autant dans la manière de répondre à ces besoins que dans le produit final.
Nous pouvons également citer l'Institut Godin, association déployée dans la région Hauts-de-France, dont l'activité se structure autour de la R&D et les Sciences Humaines et Sociales. Cette dernière effectue des opérations de R&D sur les sujets suivants : pratiques solidaires, évaluation des impacts de l'innovation sociale, marqueurs de l'innovation sociale…

Au regard des définitions précédentes, nous pouvons désormais dire que la R&D sociale, puisqu'elle s'inscrit dans une volonté de répondre à une problématique de société en apportant une solution nouvelle, peut être définie par son caractère appliqué et concret. **Ainsi, nous pourrions considérer la R&D sociale comme un processus scientifique (**qui par conséquent se baserait sur un état de l'art, une problématisation et le suivi d'un protocole de recherche) **dont la finalité serait la satisfaction d'un besoin social ou d'intérêt général. De ce fait, elle s'associe aux Sciences Humaines et Sociales.**

Entreprise à impact positif

D'après la littérature scientifique et l'étude de sources plus informelles telles que les blogs spécialisés ou la presse en ligne, il apparait que le terme d'entreprise à impact positif soit souvent interchangeable avec les termes « d'entreprise durable », « d'entreprise responsable », « d'entreprise engagée » ou encore « d'entreprise à mission ». Bien qu'il puisse sembler facile de déterminer le sens de ces notions, **aucune d'elle ne bénéficie d'une définition officielle et unanime**. Le contexte, les caractéristiques, les composants de ces notions varient alors en fonction des acteurs qui les utilisent.

Voici toutefois quelques éléments de définitions issus des différents acteurs :
* **La loi PACTE du 22 mai 2019** est à l'initiative du label « Entreprise à Mission », qui regroupe les sociétés commerciales qui poursuivent dans le cadre de leur activité un ou plusieurs objectifs sociaux ou environnementaux. Ce texte de loi tend donc à valoriser les « *projets entrepreneuriaux répondant à un intérêt collectif* » et vise à « *encourager les entreprises à adopter une démarche de capitalisme responsable qui ne soit pas guidée par la seule recherche du profit* [2]».

1 https://www.avise.org/ressources/recherche-et-developpement-sociale
2 https://www.gouvernement.fr/conseil-des-ministres/2018-06-18/croissance-et-transformation-des-entreprises

* Le 25 juin 2020, un **rapport sénatorial au sujet de la Responsabilité Sociétale des Entreprises** a été publié. Il y est expliqué que les entreprises responsables, telles que peuvent l'être les entreprises coopératives, « *sont tournées vers l'intérêt général et toutes les parties prenantes, les impératifs économiques étant subordonnés à la réalisation de finalités plus sociales et plus solidaires*[3] ».
* La **certification B-Corporation** labélise les entreprises à impact positif qui « *cherchent, via leur modèle économique, non pas à être les meilleures AU monde, mais bien les meilleures POUR le monde*[4] ». Pour cela, elles doivent répondre à des exigences environnementales, sociétales, de gouvernance et de transparence évaluées via l'outil « B Impact Assessment ».
* Enfin, pour le **média Novethic**, spécialisé dans la finance durable et l'économie responsable, une entreprise responsable va « chercher à avoir un impact positif sur la société, à respecter l'environnement tout en étant économiquement viable. » « *Elles s'engagent, de façon volontaire, à intégrer ces dimensions au-delà du cadre légal qui leur est imposé, en mettant en place de bonnes pratiques ou en s'ouvrant à de nouveaux modèles économiques*[5] ».

Business model durable

Le business model durable, qui en anglais donne « sustainable business model », se conçoit comme une contraction des termes de « business model » et de « développement durable ».

Le développement durable, en tant que conception de la croissance intégrant des considérations économiques, sociales et environnementales, semble donc être un levier pour les entreprises désireuse d'être « à impact positif ». Dans cette perspective, l'intégration d'un business model durable, c'est-à-dire un modèle d'entreprise dont la valeur ajoutée repose sur les principes du développement durable, me semble être un des éléments clé pour caractériser une entreprise à impact positif.

Dans l'état de l'art suivant, nous verrons alors quels types de business model participent à la structuration d'une entreprise à impact positif.

3 http://www.senat.fr/notice-rapport/2019/r19-572-notice.html
4 https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/france
5 https://www.novethic.fr/entreprises-responsables.html

3. État de l'art : construction d'un modèle d'entreprise à impact positif

a. Modèles d'entreprise basés sur l'économie de la fonctionnalité ou *sharing economy*

i. Définition du concept d'économie de la fonctionnalité

D'après la littérature, il manque une définition unanime et unifiée de la *sharing economy*, ou en français **l'économie de la fonctionnalité**. En se basant sur les travaux de Chase (2015), Munoz (2017) tente de la définir comme : « *un système socio-économique permettant un ensemble d'échanges de biens et de services entre les individus et les organisations qui, par le biais d'intermédiaire(s), visent à accroître l'efficacité et l'optimisation des ressources sous-utilisées dans la société*. »

Selon Botsman et Roger (2010, 2013), à qui l'on doit l'émergence de ce concept, l'économie de la fonctionnalité est « ***un modèle économique basé sur l'échange, le partage, la location de biens et de services privilégiant l'usage sur la propriété*** ». Elle regroupe quatre domaines de pratique : la consommation collaborative, la réparation et la fabrication d'objets, le financement de projet et enfin l'éducation

ii. Modèle d'entreprise de la *sharing economy* : les travaux de Munoz (2017)

Les travaux de Munoz (2017) se sont concentrés **sur la recherche de modèle permettant de mettre en place un business basé sur la *sharing economy***. En s'appuyant sur des données qualitatives, sa publication analyse trente-six entreprises de l'économie collaborative pour en déduire cinq typologies de *business model*.
De cette façon, il entend identifier un ensemble holistique de critères qui définissent les entreprises de l'économie collaborative. Autrement dit, il souhaite déterminer les composants d'un business model de l'économie collaborative et démontrer la façon dont ces composants s'imbriquent entre eux.

Pour faire face à la **complexité des caractéristiques des modèles d'affaires de la *sharing economy***, Munoz s'est appuyé sur la construction d'une typologie polythétique[6]. Cette approche admet que les modèles d'affaires de la *sharing economy* se construisent à partir de plusieurs combinaisons distinctes de conditions, chacune de ces combinaisons représentant une forme particulière de la *sharing economy*.

[6] Qui regroupe des entités ne pouvant être définies par un caractère commun à toute la classe. L'entité y appartient plutôt lorsqu'elle remplit une proportion suffisante de certaines propriétés de la classe (mais pas nécessairement toutes).

Dans le tableau 1, le chercheur définit des **critères d'évaluation destinés à déterminer si une entreprise appartient à l'économie collaborative ou non**, et associe à chacun de ces critères des typologies de données.

Condition	Data	Scoring criteria
Sharing economy business: platform for collaboration	Types of platforms used in delivering services Role and functionality of the platform Specific use of the platform by users, customers and the company Types of activities performed by the company and users while interacting Degree of centrality of the platform to the company's core business	0= No evidence of platforms for collaboration 50=presence of platforms, but not essential in the operation / success of business 100=full dependence on platforms for collaboration, essential in the operation / success of business
Under-utilized resources	Kind of users' resources the peers share to enable sharing Reliance on excess capacity of users	0= No evidence of under-utilized resources 50= the company uses / enables the use of under -utilized resources, but not essential / integral to business / equally relevant as new resources. Business does not depend on under -utilized resources 100=the business fully depends on under -utilized resources. Key to success of business
Peer-to-peer interaction	Types of peer-to-peer interactions Types of peer-to-peer transactions Relevance of interaction and transaction to business model and performance	0= no evidence of peer-to-peer interactions or transactions 50=some degree of peer-to-peer interactions, but not central to the model 100=model fully reliant on peer-to-peer interactions and transactions
Collaborative Governance	Legal structure, equity model, governance structure and mechanism, decision-making processes, consultation, and CSR and engagement strategies	0= no collaborative governance, or user involvement in any type of business activity 50= evidence of some collaborative efforts, such as consultation, but model does not rely on it 100=full involvement of users in decision-
Mission-driven	Formal mission statement Relevance of social and environmental value and impacts in relation to economic value and to the business as a whole Evidence on how the mission is implemented: strategies, practices	0= No evidence of social and environmental value / impacts in the mission 50=presence of social and environmental value / impacts in the mission, but not essential / integral to business / equally relevant as economic value 100=full integration of social and environmental value / impacts in the mission. Evidence of implementation in operation and practices. Key to success of business
Alternative funding	Type of funding and stage in which the funding is requested/used. Extent to which the business utilizes or prioritizes alternative funding such as crowdfunding, equity-based crowdfunding or similar	0= traditional funding, such as VC, loans 25=mixture of funding, yet traditional is more prominent 50=mixtures of alternative and traditional 75=mixture of funding, yet alternative is more prominent 100=fully reliant on alternative funding such crowdfunding
Leverage on technology	Type of technology used by the business Relationship between the technology in use and the core business How the business uses technology to operate	0= business or model no reliant on technology 50= business uses technology, but not central to the model 75= technology is predominant, but model can work without it 100=model fully reliant on technology, can't work without it

Tableau 1 : Critères d'évaluation (Munoz, 2017)

Les trente-six entreprises étudiées sont alors classées selon leur score (Tableau 2). Les critères d'évaluation portent sur :

- La plateforme de collaboration (PLATFORM)
- Les ressources sous-utilisées (RESOURCES)
- Les interactions de pair à pair (INTERACTION)
- La gouvernance collaborative (GOVERNANCE)
- La mission d'entreprise (MISSION)
- Le financement alternatif (FUNDING)
- L'utilisation de la technologie (TECHNOLOGY)

	Raw scores						
	Governance	Mission	Resources	Funding	Interaction	Technology	Platform
Udacity	17.5	55	17.5	0	70	95	55
Skill share	40	65	47.5	0	80	95	80
Maven	25	25	45	0	85	87.5	80
Velib	30	75	40	35	10	67.5	20
Muni Rent	30	65	95	10	80	95	75
Musketeer	15	80	20	5	100	100	95
OK Coin	20	10	0	0	95	100	80
Kick Starter	30	85	20	0	100	95	87.5
Kiva	50	100	20	70	65	90	85
Etsy	15	62.5	30	0	95	95	85
Rent a Runway	22.5	20	90	0	17.5	95	85
Yerdle	40	90	100	0	100	95	85
Cohealo	20	35	85	5	25	80	70
Medicast	20	35	25	0	15	90	70
Vint	15	35	50	0	65	85	55
Airbnb	15	15	40	0	65	90	87.5
Everbooked	5	0	10	0	10	100	12.5

Tableau 2 Classement des entreprises étudiées (Munoz, 2017)

Enfin, à partir de l'évaluation et du classement des entreprises étudiées, Munoz définit **cinq types de modèles d'entreprises appartenant à l'économie de la fonctionnalité. Ces modèles sont détaillés dans l'annexe 1**

Ce tableau offre ainsi une réponse aux questions suivantes : quels sont les éléments responsables de la configuration d'un *sharing business model* ? Pourquoi et dans quelle mesure certaines caractéristiques sont-elles liées à cette configuration particulière ? Qu'est ce qui résulte de ce *sharing business model* ?

iii. Modèles socio-économiques de la sharing economy de Sidoli (2017)

A partir de ce même concept qu'est la *sharing economy*, Sidoli (2017) a étudié les **modèles socio-économiques centrés sur l'usage**.
Sa thèse porte sur les **tentatives de construction et de diffusion des modèles socio-économiques rangés derrière les désignations "économie de (la) fonctionnalité"**. Il y questionne « *la construction et la signification des modèles socio-économiques fondés sur une stratégie de consommation qui dépassent les contraintes liées à la propriété de biens* ».

Pour cela, Sidoli a mis en place une méthodologie hybride, qui combine les résultats d'observations de terrain, des entretiens qualitatifs, le tout éclairé par une revue des littératures scientifiques dédiées à la description des différentes approches ainsi qu'une analyse de deux corpus de données extraites du web.
Cette méthodologie se déclinait ainsi :

- Observation de l'élaboration et du déploiement de modèles socio-économiques a priori tournés vers un « développement durable » et s'inscrivant dans le cadre de la sharing economy
- Analyse des réseaux d'acteurs qui contribuent à façonner le sens de ces deux désignations. Cette étape a été mise en œuvre via une démarche comparative s'appuyant sur le cadre conceptuel des « économies de la grandeur » (Boltanski et Thévenot, 1991)
- Caractérisation des formes de justifications mises en avant par les différents réseaux d'acteurs
- Mise en lumière des spécificités et des enjeux liés à chacune de ces désignations

A l'issue de cette démarche, Sidoli a découvert que **les modèles socio-économiques basés sur l'usage pouvaient se décliner en trois types d'approches** qui appartiennent à deux courants théoriques (Cf. Figure 1) :

- L'économie de fonctionnalité ou l'économie de *la* fonctionnalité
- L'économie en *peer-to-peer* (de pair à pair)
- L'économie collaborative intermédiée par une entreprise

Pour ces trois approches, Sidoli fini par **déterminer des variables** telles que la diversité des rapports au territoire, la mise à contribution du consommateur, le rôle de la technologie ou encore le rapport à la soutenabilité environnementale. Selon lui, il s'agit de variables déterminantes dans le fait qu'un modèle appartienne à une approche ou à une autre.

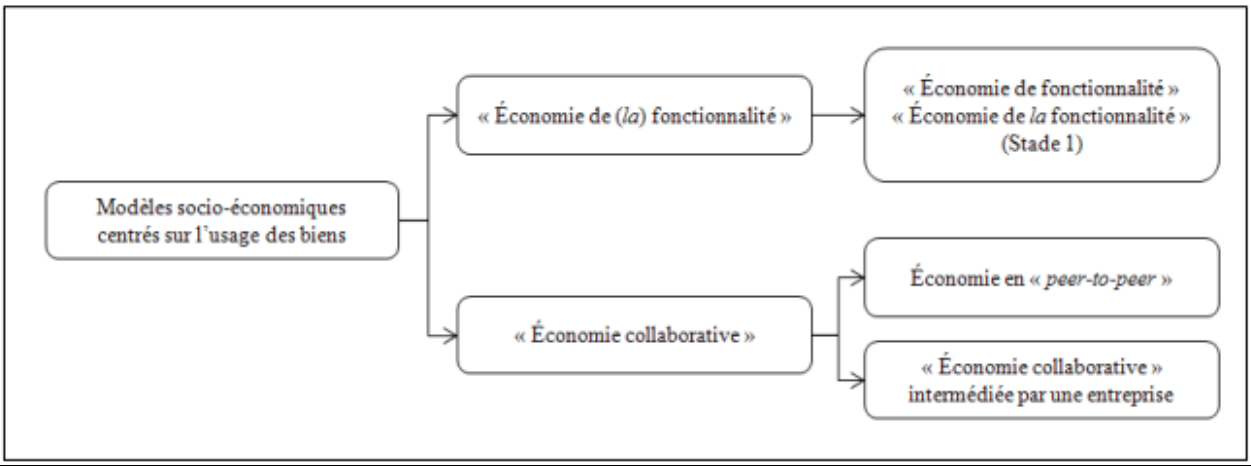

Figure 1 : Typologie de modèles socio-économiques centrés sur l'usage (Sidoli, 2017)

b. Modèle d'entreprise basé sur l'économie circulaire

i. Définition du concept d'économie circulaire

L'économie circulaire a été reconnue et définie par l'État français pour la première fois en 2013 par le Ministère des affaires étrangères dans le document *Économie circulaire, écologie et reconstruction industrielle ?*.
On peut y lire : « *L'économie circulaire est un* ***mode de développement économique basé sur la prise en considération du flux des matières****, qui exige le respect des principes écologiques et une utilisation rationnelle des ressources. Ce type de développement est principalement basé sur l'application* ***des 3R dans le traitement des déchets : réduction, réutilisation, recyclage****.* »
L'économie circulaire se place alors en opposition avec l'économie linéaire sur laquelle repose actuellement notre société.

La même année, l'ADEME publie une fiche technique nommée *Économie Circulaire : Notions*. La définition suivante est proposée « *l'économie circulaire peut se définir comme un système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du* ***cycle de vie des produits****, vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement tout en développant le bien être des individus. Il s'agit de faire plus et mieux avec moins*. »

7 années plus tard, le concept d'économie circulaire est largement plus connu. De ma propre expérience, la presse, les réseaux sociaux, les entreprises et même la publicité y font régulièrement référence.
Les valeurs et les principes portés par l'économie circulaire semblent donc séduire les entreprises. **Pour autant, les méthodes et modèles permettant leur application pratique dans la stratégie et l'organisation opérationnelle de ces dernières font encore l'objet de recherche.**

ii. Les travaux de Monsagini et Tunçer (2020)

Dans la perspective de créer un modèle d'entreprise déclencheur du développement durable, Mosangini et Tunçer (2020) cherchent à définir **un modèle d'affaires circulaire**.

Mosangini et Tunçer se basent sur la littérature scientifique relative au développement durable et à l'économie circulaire. Leurs sources proviennent notamment de publications officielles des organismes intergouvernementaux tels que l'OCDE, le Groupe International d'Experts sur les Ressources GIER) ou la Commission Européenne.
En croisant les connaissances disponibles, ces chercheurs ont déterminé qu'il existe deux façons de créer un modèle d'affaires circulaire. L'une en transformant les enjeux écologiques et sociaux en opportunités économiques pour générer de la valeur, l'autre en réduisant les effets de l'activité de l'entreprise sur l'environnement et les individus.

Les deux chercheurs **regroupent ces modèles en cinq catégories de stratégies d'entreprise**, à savoir :

- Prévenir la pollution et économiser les ressources
- Revaloriser les déchets
- Optimiser l'utilisation des ressources et limiter les déchets
- Augmenter le taux d'utilisation des ressources
- Amorcer une transition vers l'approvisionnement et la conception circulaire

Pour chacune de ces stratégies, Mosangini et Tunçer tentent de caractériser :

- La mission et la vision d'entreprise
- Les principales mesures ou actions à mettre en place
- Les outils à utiliser
- Les points de vigilance et freins éventuels
- Les tendances actuelles

A la fin de leurs travaux, les deux scientifiques proposent un **tableau synthétisant les éléments et les questions clés pour évaluer de manière systématique le potentiel de création de valeur sociale** et les répercussions sociales possibles de chaque bloc du modèle d'affaires.

Pour aller plus loin, Mosangini et Tunçer nous dirigent vers une méthodologie étape par étape créée par le SCP (Switchers Support Programme)[7] pour créer des modèles d'affaires verts. Le SCP est un organisme financé par l'UE et mis en œuvre par l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel).

[7] Disponible en ligne : https://switchmed.eu/resources/

c. Modèles d'entreprise basés sur le Bottom of the Pyramid

i. Définition du concept de Bottom of the Pyramid

Le concept de Bottom of the Pyramid (BoP, ou « base de la pyramide » en français), désigne les populations oubliées par les entreprises et multinationales en raison de leur faible pouvoir d'achat. Il a été popularisé par les économistes Pralahad et Hart dès la fin des années 1990.

Cette idée part du constat qu'à l'échelle de la planète, les entreprises n'adressent leurs produits qu'aux 800 millions de personnes les plus riches, celles qui constituent le haut de la pyramide. **Le Bottom of the Pyramid montre qu'en ciblant les populations les plus pauvres avec des produits adaptés, il est possible de réduire la pauvreté en générant du profit**. (Tixier et al, 2017). On parle alors de « *BoP businesses* » pour désigner les entreprises qui créent de la valeur économique en ciblant principalement la base de la pyramide démographique.

Les modèles d'affaires appliqués par ces entreprises peuvent alors être considérés comme des modèles d'affaires à impact positif puisqu'ils ont pour principale vocation de lutter contre la pauvreté. On se demandera ici ce qui caractérise ces modèles d'affaires.

ii. Les travaux de Faivre-Tavignot et al (2012)

B. Faivre-Tavignot, directeur exécutif de la chaire *Social business : Entreprise et pauvreté* à HEC fait partie des premières personnes en France à s'être intéressé au modèle d'affaire des entreprises adhérant au concept de Bottom of the Pyramid.

Dans leur publication, Faivre-Tavignot et al mettent en avant le fait que les business model d'entreprises s'adressant au BoP doivent être radicalement différents des business model classiques.

Ils définissent cinq principes clés auxquels les entreprises doivent répondre :

- Repartir du besoin client
Pour adapter leurs produits aux populations BoP, les entreprises cherchent souvent à dégrader les performances d'un produit déjà existant afin d'en faire baisser le prix. Cependant, dégrader la qualité est une solution largement insuffisante. Il faut repenser le produit dans sa globalité en partant du besoin client.

- **Proposer des produits radicalement moins chers**
Les acheteurs des pays pauvres demandent des solutions qui se situent dans un rapport prix / performance très différent de celui que l'on connaît en France. Les processus de production doivent être revisités pour faire drastiquement tomber les prix.

- **Adopter un mode expérimental**
Avant de déployer les innovations, celles-ci doivent être testées à petite échelle. L'expérimentation ou le *design thinking* permet d'insérer cette étape intermédiaire entre le développement de l'idée et le déploiement marché. Dans les stratégies BoP, elle est cruciale.

- **Vendre autrement**
Le manque de capacité d'épargne ou d'accès au crédit est une des caractéristiques des populations BoP. Cela constitue un frein à l'achat de produits d'équipement. Il s'agit donc de le prendre en compte et d'adapter sa stratégie de vente à cette contrainte.

- Collaborer avec de nouvelles parties prenantes
Les populations BoP sont encore méconnues par les entreprises. La connaissance de leur besoin est cruciale comme le montre le premier principe. Ainsi, les entreprises ont intérêt à s'associer à d'autres parties prenantes comme les ONG, les associations ou les institutions locales.

Toutefois, bien que ces principes permettent de structurer la vision et de guider l'entreprise voulant adresser son offre à la cible des Bottom of the Pyramid, ces travaux ne donnent pas de modèle ou de méthode pratique à mettre en œuvre.

iii. Les travaux d'Angeli et Jaiswal (2016)

L'article rédigé par Angeli et Jaiswal est plus spécifique que le précédent, dans la mesure où il vise à définir un **business model permettant de fournir des soins de santé aux populations BoP**.
D'après une étude de cas réalisée sur six entreprises s'adressant au marché des BoP, ils définissent les grandes stratégies à mettre en œuvre dans le modèle d'affaires pour s'inscrire dans une telle démarche.

D'après la littérature étudiée par ces chercheurs, une conceptualisation générique des modèles d'affaires est proposée. Celle-ci s'articule autour de trois dimensions de la valeur : **la proposition de valeur, la création de valeur et l'appropriation de la valeur**.
La proposition de valeur désigne la solution qui est offerte au client pour répondre à son problème. La création de valeur considère les ressources, les processus et les acteurs internes et externes qui créent et fournissent la valeur sous forme de produits ou de services offerts. L'appropriation de la valeur met en évidence les moyens par lesquels une partie de la valeur créée retourne à l'entreprise

et comment elle est partagée avec les autres parties prenantes. Cette dernière dimension prend en compte le profit généré mais aussi les impacts sociaux.

Huit thèmes principaux ont été dégagés, chacun correspondant à une stratégie particulière pour adapter les modèles d'affaires du domaine de la santé au marché BoP.
Ils sont résumés dans le tableau-ci-dessous :

Stratégie	Exemples de mise en œuvre
Co-création de l'offre avec le patient	- s'assurer que le patient est conscient de ses besoins en termes de santé - s'assurer que le patient reconnaît que la solution qui lui est proposée permettra d'améliorer sa santé
Engagement de la communauté	- s'adresser à une communauté de patients plutôt qu'à un consommateur individuel - sensibiliser les patients à l'échelle d'un groupe plutôt que d'un individu
Implication constante du client	- développer une forte compréhension du patient, de ses besoins et ses habitudes - interagir avec les professionnels médicaux locaux pour obtenir des avis et conseils
Innovation technologique médicale	- innover pour réduire les coûts de production et de livraison
Focus sur les ressources humaines pour la santé	- fournir aux professionnels de santé des incitations autres que financières pour s'impliquer dans le projet - créer des niveaux d'expertise intermédiaire pour que le professionnel de santé, quelle que soit sa formation, trouve une place dans le projet
Partenariats stratégiques	- faire appel à des réseaux de partenaires locaux à tout moment du projet, de sa création jusqu'à sa mise en œuvre
Économies d'échelle	- déployer une stratégie de vente en grandes quantités avec un taux de marge faible
Inter-financement	- proposer des prestations « de luxe » aux patients aisés financièrement et leur faire payer un peu plus que la moyenne, et proposer une prestation de base aux patients défavorisés en les faisant payer moins

De ce travail a découlé pour les chercheurs une nécessité de redéfinir le modèle d'affaires dans le contexte des soins de santé sur les marchés BoP.
Les partenariats stratégiques, le développement des ressources humaines et l'acquisition de nouvelles technologiques médicales permet la création de valeur. Les économies d'échelles et l'inter-financement assurent la dimension d'appropriation de la valeur car elles sont créatrices de rendements financiers. Enfin, en ce qui concerne la proposition de valeur, la stratégie d'implication des utilisateurs permet l'élaboration d'une proposition de valeur forte et innovante.

Pour conclure, les chercheurs suggèrent l'intégration d'un élément supplémentaire dans les modèles d'affaires des entreprises de la Bottom of the Pyramid : **la découverte de valeur** (*value discovery*). Elle désigne un processus de co-création par lequel le besoin en termes de soin est identifié par le patient et par l'entreprise. Cette étape est indispensable pour toute entreprise qui souhaite s'adresser aux populations BoP.

Le framework qui résulte de ces recherches est présenté dans la Figure 2.

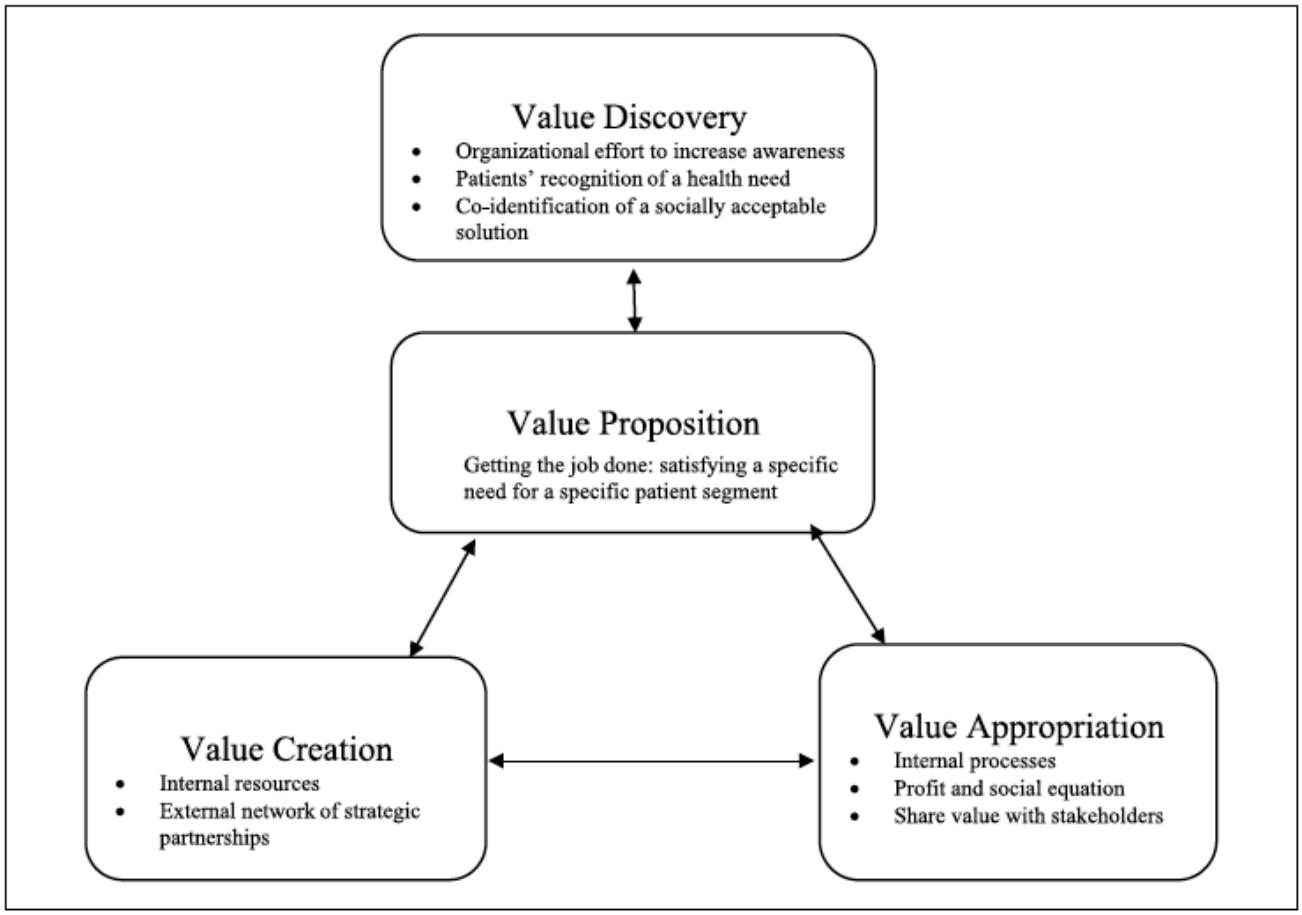

Figure 2

4. Dispositifs de financement destinés aux entreprises à impact positif

a. BpiFrance

BpiFrance est une banque publique d'investissements qui s'adresse en particulier aux PME et aux entreprises innovantes. Elle appuie les politiques publiques de l'État et des régions.
Plusieurs dispositifs de financement sont proposés : crédits bancaires (sous forme de prêts à l'innovation par exemple), subventions, investissement en fonds propres…[8]

En 2015 elle s'est associée à la Fondation Internet Nouvelle Génération (FING) pour établir un nouveau référentiel et faire évoluer ses dispositifs de financement afin qu'ils soient plus en adéquation avec les besoins des entrepreneurs·euses. Elle a publié à cette occasion le document ressource « Guide Innovation Nouvelle Génération » pour incarner ce changement de stratégie.
Voilà ce qui est dit dans ce guide :
Nos systèmes d'analyse et de soutien de l'innovation ont été construits autour d'une innovation avant tout technologique. Jusqu'en 2005, le Manuel d'Oslo de l'OCDE délimitait son périmètre à « l'innovation technologique de produit et de procédé ».
Dans l'édition 2005, la définition est étendue : « une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. »
Malgré cela, l'interprétation des règles européennes et les grilles d'analyse des systèmes publics en matière de soutien à l'innovation sont restées très fortement orientées vers l'innovation technologique.

Il semble alors évident de repenser les contours du terme « d'innovation » pour adapter les dispositifs de financement à une plus grande diversité de projets innovants.

En effet, les projets "non technologiques" ont des caractéristiques différentes comparé aux projets basés sur l'innovation ou la R&D technologique. Forcément, leurs besoins en financement sont donc différents.

Par exemple, il est plus difficile pour une innovation non-technologique d'être protégée par un brevet puisqu'elle n'est pas forcément meilleure que l'innovation proposée par la concurrence. Sa stratégie de différenciation peut reposer sur l'usage plutôt que sur la performance. De même, les investissements de départ auront tendance à être moins lourds que pour des projets basés sur de la technologie. Les besoins de financement porteront davantage sur les ressources humaines.

[8] « Loi n° 2012-1559 du 31 décembre 2012 relative à la création de la Banque publique d'investissement »

En conscience de cela, BpiFrance depuis 2015 reconnait l'innovation selon deux critères.
* Son intensité : **l'innovation radicale**, qui crée ou transforme un marché en profondeur, ou **l'innovation incrémentale**, qui améliore ce qui existe déjà.
* Sa typologie : **innovation de produit ou de service, innovation de procédé, innovation commerciale, innovation de modèle d'affaires, innovation technologique, innovation sociale**

Pour Philippe Kunter, directeur du Développement Durable et de la RSE de BpiFrance, celle-ci a pour objectif de se positionner comme « la *banque de l'économie verte ». Il dit à ce sujet : « le parti pris est d'accompagner au mieux les entreprises dans cette démarche d'innovation et de création de valeur avec des actions de sensibilisation, des formations, et une politique d'investissement responsables* ».[9]

Finalement, au regard de ces informations, nous sommes en mesure d'attendre de la part de BpiFrance qu'elle accompagne les entreprises qui innovent ou effectuent des opérations de R&D pour s'inscrire dans une démarche d'impact positif.

b. Crédit d'impôt recherche (CIR)

Le crédit d'impôt recherche est une aide publique qui permet de soutenir l'effort des entreprises en matière de R&D (recherche fondamentale, recherche appliquée, développement expérimental) à travers une réduction d'impôt. [10]
Il intervient sur les dépenses relatives aux projets de R&D : les moyens humains et matériels affectés aux projets, les travaux de R&D sous-traités, les brevets et leur défense, la veille technologique, et enfin la normalisation.

Selon le Mouvement des Entrepreneurs Sociaux (MOUVES), le CIR encore méconnu et très peu utilisé par les entreprises sociales[11]. Il est vrai que, d'après mon expérience chez Dynergie, le Crédit d'impôt recherche me semble être plus souvent sollicité par des entreprises du domaine de la santé ou de la robotique par exemple, que par des entreprises du domaine des SHS.

Le MOUVES ajoute : « *Pourtant, en théorie, les activités de R&D orientées vers l'innovation sociale peuvent bénéficier de ce dispositif. Les activités retenues dans l'assiette du CIR correspondent en effet à la définition internationale des travaux de R&D établie par le Manuel de Frascati* ».
En effet, les sciences sociales (psychologie, sociologie, droit…) et les sciences humaines (histoire, langues, philosophie…) entrent dans la version 2015 du manuel de Frascati. Cette

[9] https://www.bpifrance.fr/Qui-sommes-nous/Developpement-Durable-RSE/Accueil
[10] Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (2017) CIR, le crédit d'impôt recherche http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/
[11] http://mouves.org/influer-pouvoirs-publics/financements-et-marches/vous-avez-dit-rd/

dernière édition avait pour ambition de mettre davantage en avant les SHS dans la définition de la R&D.

Nous sommes alors tentés de nous demander pourquoi les entreprises sociales ont moins tendance à avoir recours au CIR.

Selon le MOUVES, il s'agit essentiellement de faire évoluer les pratiques en « *élargissant la doctrine fiscale par une information ministérielle ou une circulaire et en menant des actions de sensibilisation auprès des entrepreneurs sociaux pour leur donner les moyens d'avoir recours à ce dispositif.* »

Je pense également que cela relève du fait qu'il est plus complexe d'identifier les opérations de R&D qui ne reposent pas sur de la technologie ou sur de l'ingénierie.
Déjà, certaines entreprises à impact positif que j'ai pu côtoyer durant mon stage ont beaucoup de mal à croire que leurs activités s'inscrivent dans de la Recherche et du Développement et que cela peut être valorisé au titre du CIR. Il s'agit donc peut-être d'un problème de perception et d'image que l'on a de ce qu'est la R&D.
De plus, la question de la délimitation du champ d'étude est plus complexe lorsqu'il s'agit de sciences humaines et sociales, car la mesure des activités de R&D ne peut pas se faire via les mêmes indicateurs que pour l'ingénierie et la technologie. Les frontières sont davantage floues pour définir ce qui constitue ou non de la R&D. Toutefois, le Manuel de Frascati 2015 propose des éléments de guidage.

5. Réflexions sur les modèles d'entreprise à impact positif

a. L'importance des sciences humaines et sociales dans la R&D

Pour penser de nouveaux modèles d'affaires à impact positif, les expérimenter et les développer, une entreprise pourra entrer dans une démarche de Recherche et Développement. Dans ce cadre, on parlera alors de R&D non-technologique, ou plus précisément de R&D sociale ou durable.

En effet, pour quiconque souhaite avoir un comportement vertueux pour les humains, il me parait indispensable d'avoir au préalable étudié certains aspects liés à la culture, à la société, l'éducation ou encore l'histoire. Ce n'est que par la somme de connaissances acquises dans ces domaines qu'une entreprise pourra définir une vision et une mission « responsables et durables ».

Pour cette raison, les Sciences Humaines et Sociales (SHS) ont un rôle important à jouer dans les opérations de Recherche et Développement.

D'après les méthodologies de gestion de projet d'innovation que j'ai eu l'occasion de mettre en pratique durant mes années de Master, je propose une **démarche de Recherche et Développement appliquée aux SHS** :
- Débuter par une **phase d'exploration** qui comprendra une étude des besoins et des usages de la population dont il sera question pendant la recherche. Pour cela, on pourra par exemple aller à la rencontre de cette population pour lui soumettre un questionnaire, observer ses comportements, et/ou faire un état de la littérature sur les thématiques concernées par la recherche.
- Construire un diagnostic pour identifier clairement le problème qui sera adressé au cours de la recherche. Il s'agit de la **phase de problématisation**.
- Imaginer différentes façons de répondre à ce problème pour entrer dans une **phase d'idéation**. Il sera bienvenu de faire intervenir différents types d'acteurs afin d'obtenir des regards croisés : experts, personnes concernées par le problème, personnes issues d'autres disciplines, acteurs locaux publics ou privés…
- Terminer par une **phase de prototypage** où il s'agira de tester la solution auprès de la population ciblée. Cela permettra de l'ajuster pour qu'elle répondre le mieux possible au problème identifié.

Pour finir, je pense important de préciser que la R&D technologique et la R&D sociale **ne sont pas incompatibles**. Une opération de R&D technologique peut s'inscrire dans une volonté de résoudre une problématique sociale ou sociétale. Quant à la R&D sociale, elle peut tout à fait constituer un axe de recherche dans une problématique technologique.

b. Évaluer les entreprises à impact positif

Nous avons vu dans l'état de l'art les caractéristiques des modèles d'affaires d'entreprises à impact positif. Nous pouvons admettre qu'une entreprise qui applique l'un de ces modèles d'affaire ait à priori une activité bénéfique pour les êtres vivants et pour la planète.

Toutefois, il est aujourd'hui complexe de mesurer le niveau de « responsabilité » ou de « durabilité » d'une entreprise. Je pense que cette difficulté vient du fait que personne ne peut se dire légitime pour affirmer qu'une entreprise est ou n'est pas responsable. Personne n'est à même de déterminer objectivement si telle entreprise fait ce qu'elle doit faire au regard des problèmes du monde, si elle rend le monde meilleur.

Pour autant, l'évaluation de l'entreprise est souvent indispensable pour l'obtention de financements !

Au-delà de la thématique du financement, la confiance des consommateurs est aussi en jeu. Comment s'assurer qu'une entreprise qui se revendique à impact positif ne profite pas uniquement

d'un effet d'annonce ? En effet, pour certaines, la RSE ou le développement durable ne relève que d'une stratégie de communication, ou au mieux d'une stratégie purement économique.

Je propose alors ici deux manières d'évaluer la « durabilité » des entreprises à impact positif.

i. Évaluation par des outils business

Plusieurs initiatives destinées à évaluer l'entreprise (ses processus, son organisation interne, ses activités, ses résultats…) fleurissent depuis ces dernières années. Dans le cadre des entreprises à impact positif on cherchera avant tout à **évaluer les effets de ses activités sur la société et sur l'environnement**.
Au sein de Dynergie c'est ce que l'on appelle « **la mesure d'impact** », un sujet émergent et pourrait s'avérer stratégique.

Des organisations externes, publiques ou privées, proposent des outils destinés aux entreprises pour qu'elles réalisent une (auto-)évaluation de leur impact. Je citerai par exemple l'AVISE qui publie un « Guide de la mesure d'impact social », l'organisation B Corporation et son label, ou encore KPMG qui a créé un « Baromètre de la mesure d'impact social ».
Il existe aussi les cabinets d'audits spécialisés dans la mesure d'impact comme par exemple Impact Track, Bureau Veritas, Cabinet Utopies et B&L Évolution.

Des outils de management ont aussi été développés pour suivre ou mesurer l'effet de l'entreprise sur l'Homme et la nature : *impact management project*, comptabilité environnementale, *Social Return on Investment (SROI)*, critères ESG (Environnementaux, Sociaux, Gouvernance) …

Ici, la difficulté réside dans le fait qu'il existe une multitude d'acteurs, chacun proposant leur propre méthode et indicateurs.

D'après la littérature, il n'existe pas de méthode universelle et faisant l'unanimité pour mesurer l'impact environnemental et social d'une entreprise. J'aurais pu choisir de décrire et d'analyser l'un d'entre eux, ou tenter de les comparer, mais je suis consciente que ce travail, pour qu'il soit bien effectué, relève d'une thématique de mémoire à part entière. D'ailleurs, l'un de mes collègues stagiaires, Sacha Piperno, a orienté son mémoire exclusivement sur la mesure d'impact. Ses recherches à ce sujet seront sans doute plus complètes et utiles à Dynergie que celles que j'aurais pu présenter ici.

ii. Évaluation par le prisme de l'éthique

Durant mes deux années de Master j'ai eu la chance grâce à Thierry Ménissier, Professeur de philosophie et responsable de la chaire « Éthique et IA » au sein du MIAI de Grenoble, qui est également mon tuteur universitaire pour ce stage, d'avoir eu des apports en termes de philosophie et d'éthique pour mieux comprendre l'innovation. Je vais donc me baser sur les connaissances qu'il m'a transmises pour rédiger cette partie.

Je pourrais commencer par définir ce qu'est l'éthique, mais je crois que cette tentative serait vaine tant cette tâche est complexe et subjective. Toutefois, je peux affirmer que **faire appel à l'éthique, c'est faire appel à un jugement de valeur et à la normativité**. Or, les valeurs et les normes s'expriment de manière plurielle. On distingue alors plusieurs formes de raisonnement :
- **la déontologie** : une éthique qui privilégie le sens du devoir et de la morale, où l'individu qui s'y réfère est invité à responsabiliser son action
- **le conséquentialisme** : le raisonnement ne s'intéresse qu'aux conséquences des actions pour déterminer si une intention ou une action est bonne ou mauvaise. Il entre dans un calcul du rapport entre coûts et bénéfices.
- l**'arétaïsme** : une éthique qui repose sur la vertu et qui permet de la développer. Par exemple, pour Platon il s'agit du courage ou de la justice.
- **l'axiologisme** : ce raisonnement considère l'existence d'une valeur supérieure et fondamentale, qui guide toute intention et toute décision. Il pourra s'agir par exemple de la religion, de la nature, ou encore de la patrie.

Voilà donc, pour commencer, quatre manières d'évaluer une entreprise à travers le prisme éthique. **Plus concrètement, pour une entreprise à impact positif, selon le type de raisonnement choisi on pourra se questionner sur** :
- le respect du sens moral et de la notion de devoir par les personnes impliquées dans l'entreprise (exemple : est-ce que, pour lutter contre l'exclusion des personnes sans-abri, l'entreprise X a fait tout ce qui était en son pouvoir ?)
- le rapport entre les impacts positifs et les impacts négatifs des activités de l'entreprise (exemple : l'entreprise X peut-elle assurer qu'en cultivant des OGM les effets positifs seront supérieurs aux effets négatifs ?)
- la cohérence de l'organisation et des activités de l'entreprise au regard de vertus telles que l'empathie, la solidarité ou l'égalité (exemple : l'entreprise X repose-t-elle sur le principe de solidarité et permet-elle de le développer ?)
- le respect de la valeur humaine et de la nature (exemple : l'entreprise X, depuis sa création, a-t-elle pris chacune de ses décisions dans l'optique de lutter contre le réchauffement climatique, parfois au détriment d'autres aspects ?)

Aujourd'hui, la logique conséquentialiste domine souvent lorsqu'il s'agit d'évaluer une décision. Les outils dont je parle dans la partie précédente répondent aussi à cette logique. Le *Social Return on Investment* par exemple, compare l'argent investi par l'entreprise au bénéfice social qu'elle procure. **Or, même si je pense qu'il est important de considérer les impacts de chaque action, il me semble tout aussi important de s'intéresser aux intentions**.

L'intention d'un·e chef·fe d'entreprise, qui guide son équipe, insuffle une vision, prend des décisions stratégiques, me semble être une notion déterminante. Se contenter de suivre les lois (en termes de parité, d'émission de CO_2 etc.) ou les règles en vue d'obtenir un label, ce n'est pas *être* éthique. C'est dans la volonté profonde, dans l'idée de bâtir un monde meilleur qu'une entreprise *est* éthique. Ainsi, pour évaluer le niveau de « positivité » d'une entreprise, **avant de s'interroger sur *ce qu'elle fait*, il me semble indispensable de se demander *pourquoi elle le fait*.**

Je termine cette partie en n'ayant pas donné de répondre claire à la question « comment évaluer une entreprise grâce à l'éthique ? ». Mais je crois que le but de la philosophie n'est pas tant de donner des réponses que d'analyser et de poser des questions.
De mon expérience, l'entreprise a souvent tendance à vouloir trouver rapidement des solutions, des méthodes, des chiffres, à se concentrer sur les faits. Intégrer davantage de SHS en employant des philosophes, des sociologues ou des politologues permettrait d'offrir un autre regard à l'entreprise, regard qui me semble indispensable surtout si celle-ci souhaite s'inscrire dans une démarche à impact positif.

6. Conclusion : apports théoriques et managériaux

Grâce à l'état de l'art, nous avons tout d'abord mis en lumière le fait qu'il existe plusieurs publications scientifiques ayant pour objet les business model d'entreprises à impact positif. Dans ce mémoire, j'ai présenté en particulier trois types de modèles d'entreprise : ils se basent sur les concepts d'économie de la fonctionnalité (*sharing economy*), d'économie circulaire (*circular economy*) ou de la base de la pyramide (*Bottom of the Pyramid*).
D'après l'état de l'art les publications concernant ces sujets datent, pour la plus ancienne, d'il y a dix ans. La majorité d'entre elles ont été rédigées au cours des quatre dernières années.
Dans l'ensemble, les scientifiques s'appuient sur une analyse de la littérature, des études de cas et des entretiens qualitatifs avec les professionnels pour réaliser leurs travaux. Ces travaux de recherche ont pour objectif : de créer des typologies de modèles d'affaires à impact positif, de définir les grands principes qui les composent, ou encore de décrire une manière de construire et de diffuser un type de business model en particulier.

Finalement, ce travail d'étude de la littérature permet à Dynergie d'apprendre que :
- ce sujet intéresse les scientifiques, surtout depuis ces quatre dernières années.

- la création ou le développement d'un modèle d'entreprise à impact positif peut faire l'objet d'une démarche de recherche scientifique à part entière
- il existe plusieurs concepts pour aborder la thématique des modèles d'entreprise à impact positif
- pour chacun de ces concepts il existe plusieurs stratégies et méthodes à mettre en œuvre

Toutefois, des incertitudes subsistent, notamment en ce qui concerne l'adaptabilité et la mise en œuvre pratique des modèles qui sont proposés. Leur pertinence et leur efficacité peut aussi être questionnée.

D'un point de vue managérial, cela signifie qu'une entreprise dont l'activité est d'étudier ou de développer un business model à impact positif peut s'inscrire dans une démarche de R&D, et donc faire l'objet d'une demande de financement comme le Crédit Impôt Recherche.

La seconde partie du mémoire nous apprend que le dispositif du CIR et ceux portés par BpiFrance sont ouverts aux entreprises qui s'inscrivent dans une telle démarche de R&D. Les critères d'éligibilité ne sont pas un obstacle et, dans la mesure où ils incluent les projets « non-technologiques », permettent de prendre en compte cette catégorie d'entreprise.
Cela étant dit, nous avons vu qu'en pratique peu d'entre elles effectuaient des demandes de subvention auprès de ces acteurs.

Pour Dynergie, cela signifie qu'avant toute chose, un travail au niveau commercial et marketing devrait être envisagé pour informer et sensibiliser les entreprises qui effectuent des opérations de recherche et développement sur les business model à impact positif. Il faut, à mon avis, que Dynergie soit force de proposition et adapte son discours commercial -*pourquoi pas en s'appuyant sur les connaissances générées grâce à mon l'état de l'art*- pour arriver à convaincre ses prospects.

Enfin dans la troisième partie de ce mémoire, j'approfondis certains aspects des deux premières parties en proposant une réflexion personnelle autour de thématiques qui m'intéressent particulièrement : il s'agit de l'importance des Sciences Humaines et Sociales dans les démarches de R&D, ainsi que de l'évaluation des entreprises à impact positif par des outils business et par le prisme de l'éthique.

Je ne peux pas définir la portée managériale de ma contribution. J'espère toutefois qu'elle pourra constituer un apport réflexif à Dynergie et suis totalement ouverte pour échanger à ce sujet de vive voix.

7. Bibliographie

Angeli F., & Jaiswal A.K. (2016). Business model innovation for inclusive health care delivery at the bottom of the pyramid. *Organization & Environment*, *29*(4), 486-507.

Botsman, R., & Rogers, R. (2010). What's mine is yours. *The rise of collaborative consumption*.

BpiFrance (2015). Innovation nouvelle génération

Faivre-Tavignot, B., Lehmann-Ortega, L., & Schoettl, J.M. (2012). Le BOP, nouvelle alchimie de l'innovation. *L'Expansion Management Review*, (1), 22-27.

Geldron, A. (2013). ADEME - Fiche technique-Économie Circulaire : Notions.

Mosangini G., Tunçer B. (2019). Les stratégies d'entreprise en matière d'économie circulaire : cadre conceptuel pour guider le développement de modèles d'affaires durables. *The Switchers Support Programme*

Muñoz, P., & Cohen, B. (2017). Mapping out the sharing economy: A configurational approach to sharing business modeling. *Technological Forecasting and Social Change*, *125*, 21-37.

OCDE (2015). Manuel Frascati 2015, Lignes directrices pour le recueil et la communication des données sur la recherche et le développement expérimental

Sidoli, Y. (2017). *L'usage en partage : Analyse comparative des modèles socio-économiques d'" économie de (la) fonctionnalité" et d'" économie collaborative"* (Doctoral dissertation).

Tixier, J., Notais, A., & Diani, A. (2017). Les stratégies BoP : quelle (s) application (s) en France ?

8. Annexe

	Insights by business model type				
Inquiry	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Causes of BM emergence	Seeking scalable solutions aligned with angel and venture capital investor expectations	This type is driven by an underlying efficiency logic, seeking to optimize under-utilized resources	The recognition of efficiencies that can be gained from company owned resource optimization models	The desire for optimizing resources at a local level.	Founders with nearly altruistic motives of applying technology to facilitate social and/or ecological impact
Connected characteristics	Dependence on technology and the heavy focus on P2P interaction are what facilitates the scalability of most sharing business models. Meanwhile alternative finance and collaborative governance would restrict pace of scale.	In order to achieve the desired outcomes of optimization of under-utilized resources, significant focus on technology and P2P activity for the sharing of end-user resources are critical	This type combines technology platforms with company acquired resources for widespread sharing by users.	None of the factors identified need to be present to enable Type 4 to function.	In this type, firms harness all but under-utilized resources to facilitate sharing between peers
Outcome of BM configuration	Scalable solutions backed by a strong intermediator platform	Scalable models for resource optimization, although potentially less attractive models for outside investors	From carsharing to dress sharing, this model permits control not only of the platform but the resources to be shared. While the investment required for this model is greater than Type 1, it can still be scalable while permitting more quality control.	Highly localized, low-tech, primarily space-based sharing.	Potential global impact on communities although attractiveness to traditional investors may be low.

Annexe 1