



QUAND LE SENS BOUSCULE LA CROISSANCE

REPENSER SON MODÈLE GRÂCE
AU **BUSINESS RE-MODEL CANVAS**®

SOMMAIRE

- 4 **INTRODUCTION : POUR UNE NOUVELLE « CROIS-SENS »**
- 6 **PILIER 1 - PENSER UNE CROISSANCE PLURIELLE**
- 7 **PILIER 2 - CONCEVOIR UNE CROISSANCE REDISTRIBUTIVE ET JUSTE**
- 8 **PILIER 3 - IMAGINER UNE CROISSANCE DURABLE GRÂCE À UNE INNOVATION RESPONSABLE**
- 9 **PILIER 4 : VISER UNE CROISSANCE SOBRE : ENRAYER LA SPIRALE DU « TOUJOURS PLUS » VERS LA LOGIQUE DU « PLUS DE MOINS »**
- 10 **PILIER 5 : RÊVER UNE CROISSANCE RÉGÉNÉRATIVE**
- 11 **CONCLUSION**
- 12 **BUSINESS RE-MODEL CANVAS**



INTRODUCTION

POUR UNE NOUVELLE « CROIS-SENS »

En ce début d'année 2023, le débat est vif autour de la croissance.

Le terme lui-même est devenu, semble-t-il, un « gros mot ». Alors chacun y va de son expression de remplacement : « post-croissance », « décroissance », « acroissance »...

Car, plus que jamais, la notion de croissance économique est au cœur des réflexions de nombreux décideurs politiques et acteurs de la sphère économique et sociale. La succession de crises que nous traversons ces dernières années a profondément remis en cause la conception que nous nous faisons de la croissance. Ces crises financières, sanitaires et géopolitiques ont freiné la croissance mondiale. De nouveaux enjeux émergent : crise écologique, quête de sens, aspirations de justice sociale.

Dans ce contexte, la croissance économique devient l'objet d'injonctions contradictoires. Face à une conjoncture difficile, les entreprises cherchent des leviers à activer rapidement pour optimiser leurs dépenses et trouver de nouveaux relais de croissance. Elles essaient de survivre face aux turbulences et de continuer à produire de la richesse. Les pouvoirs publics, quant à eux, essaient aussi de relancer la croissance, par des politiques variées. Dans le même temps, on s'interroge sur d'autres réponses à trouver et d'autres formes de croissance à explorer : vertes, bleues, durables, régénératives... Et face aux impératifs de la crise écologique, on invoque la fin de l'abondance et la nécessité de la sobriété.

Chez Entreprise & Progrès, nous avons voulu nous saisir de ce débat car nous ne pensons pas qu'il faille remettre en cause le principe même de croissance. Nous croyons à la croissance comme création de valeur par les entreprises et pour tous. Mais nous avons pris acte que le moment est venu de penser des nouveaux modèles de croissance qui ne répondent pas à la logique du « plus » mais à l'exigence du « mieux ».

À travers le chantier que nous avons conduit, nous avons voulu répondre à ces questions : à quoi devrait ressembler la croissance de demain ? Quels leviers permettraient de repenser une croissance plus écologique, plus juste, plus en phase avec nos besoins et les grands défis que nous devons relever ensemble maintenant et dans les décennies à venir ? Comment devons-nous revoir les outils de gestion en entreprises pour favoriser une croissance qui fait du sens ?... Nous avons réuni de nombreux acteurs du monde économique, politique, associatif et de la société civile, des penseurs et des acteurs du monde de l'entreprise pour en débattre.

Au terme de ces mois de travail et de ces riches échanges, nous partageons dans ce livre blanc 5 piliers pour penser un nouveau modèle de croissance et répondre à la nouvelle exigence de sens :

- Pilier 1 - Penser une croissance plurielle
- Pilier 2 - Concevoir une croissance redistributive et juste
- Pilier 3 - Imaginer une croissance durable grâce à une innovation responsable
- Pilier 4 - Viser une croissance sobre : enrayer la spirale du « toujours plus » pour la logique du « plus de moins »
- Pilier 5 - Rêver une croissance régénérative

Chaque pilier est assorti d'une recommandation concrète dont peuvent se saisir les pouvoirs publics et les chefs d'entreprise.

Ces 5 piliers nous ont également inspiré une nécessité : **proposer aux dirigeants, qui veulent revoir leur approche de la croissance, un guide pratique pour repenser leur business model.** Car le modèle d'affaires est LE point de départ de tout projet de croissance. Alors il faut prendre le sujet à sa source. Nous proposons ainsi en conclusion un nouveau « Business Model Canvas », outil reconnu pour construire un business modèle. S'il faut penser son business model, autant le faire en mettant la question de l'impact et du sens au cœur de son modèle. Nous l'avons appelé le **Business RE-Model Canvas®**.

REMERCIEMENTS

Nous remercions chaleureusement les intervenants des ateliers pour leur temps et leurs témoignages :

- **Timothée Parrique**,
Docteur en économie, spécialiste de la décroissance
- **Laurence Peyraud**,
Secrétaire Générale de Danone France
- **Dominique Schelcher**,
Directeur général de Système U
- **Thibault Lamarque**,
Fondateur et Président de Castalie
- **Maud Sarda**,
Co-fondatrice et Présidente Label Emmaüs
- **Alexis Nollet**,
Co-fondateur d'Ultéria

- **Stéphane Bourbier**,
Founder & Managing Partner, Asterion
- **Adrien de Crombrughe**,
VC Impact, Banque des Territoires
- **Jérémy Joos**,
Associé en charge des offres ESG, KPMG
- **Claire Dognin**,
Managing Director, Time for the Planet

Un grand merci également à Albane Liger Belair de KPMG et Benjamin Zimmer de Silver Alliance d'avoir participé à la rédaction de ce livre blanc, d'avoir animé les débats et conçu le Business RE-Model Canvas avec notre think tank.

Merci à Steelcase de nous avoir accueillis dans ses locaux.

PILIER 1 - PENSER UNE CROISSANCE PLURIELLE

La croissance est au départ une notion économique : elle mesure la hausse de la quantité de richesses économiques qu'un pays produit. Son indicateur, le PIB, s'exprime en valeurs monétaires. **Cette conception purement économique de la croissance montre depuis de nombreuses années ses limites.**

Notre façon de mesurer la croissance ne tient pas compte en effet des enjeux environnementaux, des problématiques sociales, des questions de santé, d'éducation, etc. **Elle n'intègre pas la qualité ni la complexité de notre système économique et social.** À l'inverse, devons-nous englober comme valeur ajoutée le travail produit par les pompiers luttant contre les feux quand ces mêmes feux sont la conséquence, l'externalité négative, d'une mauvaise gestion de nos activités industrielles ayant elles-mêmes entraîné une accélération du réchauffement climatique ? Timothée Parrique, spécialiste de la décroissance, le résume à sa façon : « Mesurer la croissance n'est qu'un moyen d'observer l'agitation économique d'un pays ».

Il semble donc aujourd'hui fondamental **d'élargir notre représentation de la croissance**, pour penser une croissance plurielle. Elle ne doit plus seulement être mesurée en termes monétaires, mais doit intégrer de nouvelles formes de valeur, notamment la valeur sociale et environnementale. Nous devons être capables de distinguer les productions de richesses utiles au Bien Commun, et les autres. **Ce qui nous intéresse aujourd'hui est justement de regarder comment comptabiliser ce qui n'est pas monétarisé et pénaliser/sanctionner ce qui est monétarisé mais qui produit des externalités négatives.**

Il s'agit d'inventer **un nouveau langage commun, qui permette de mesurer conjointement la production de valeur environnementale, sociale et financière.** Le sujet est en débat, notamment en Europe, aux États-Unis, et des nouveaux modèles, via des normes ou institutions, commencent à émerger : ESRS, ISSB, comptabilité intégrée, Transition Performance Index... Si nous salvons la multiplicité de ces initiatives, nous croyons qu'il est nécessaire d'engager un dialogue collectif pour trouver des méthodes communes, qui puissent être appliquées et déclinées de manière universelle.

Nous souhaitons donc inviter l'ensemble des acteurs, à commencer par l'Europe, foyer de l'économie durable, à se mettre autour de la table pour une **négociation multipartite sur la croissance**, pour débattre des critères et des méthodologies de mesure existantes d'une croissance plurielle. Nous demandons aux acteurs publics de réfléchir à de nouveaux indicateurs pour mesurer cette croissance plurielle. Nous invitons, comme le suggère Jérémie Joos, Associé chez KPMG, les entreprises à s'engager autour de **nouveaux modèles de comptabilités durables et intégrées**, qui fusionnent informations RSE et financières.

Notre recommandation : piloter sa croissance avec des indicateurs plus qualitatifs
Penser une croissance plurielle cela veut dire créer un nouvel indicateur et des méthodes de comptabilité innovantes qui mesurent la croissance dans l'ensemble de ses dimensions, pas uniquement de façon quantitative mais également qualitative.

PILIER 2 - CONCEVOIR UNE CROISSANCE REDISTRIBUTIVE ET JUSTE

Il apparaît évident que nos modèles de croissance ont un caractère **injuste et inégalitaire.** Les inégalités de revenus se sont creusées dans la plupart des pays de l'OCDE ces 30 dernières années, comme le montrent de nombreuses études. Et la moitié du patrimoine en France est détenue par les 10 % les plus aisés, les 90 % restants se partageant l'autre moitié. L'essentiel de la richesse produite ne profite pas suffisamment aux citoyens qui sont les premières victimes des crises que nous traversons.

Il devient donc urgent de **mieux partager les fruits de la croissance.** Nous devons aller vers une **croissance redistributive** qui réduit les inégalités, ouvre des opportunités à tous et garde les talents. Chez Entreprise & Progrès, nous ne prétendons pas savoir de manière absolue quels outils seraient les plus adaptés compte tenu de la complexité de l'enjeu et de la diversité des situations, mais il nous semble temps de mettre en place des **politiques redistributives plus ambitieuses dans le monde de l'entreprise.** Débat sur les superprofits, polémiques sur la rémunération des grands patrons et impact de l'inflation sur les négociations salariales remettent sur le devant de la scène le partage de la valeur au sein des organisations.

Plusieurs leviers sont mobilisables par les entreprises pour agir à ce sujet. **L'actionnariat salarié peut constituer une véritable solution de ce partage de la valeur :** la loi Pacte a d'ailleurs renforcé son attractivité instituant la baisse du forfait social de 20 % à 10 %. D'autres outils existent : instaurer un **écart de rémunération** maximal permet par exemple de limiter les inégalités, et des outils émergent comme le dividende salarié ou le dividende sociétal, qui nous semblent être une bonne manière d'amorcer un meilleur partage de la valeur dans nos entreprises.

Notre recommandation : renforcer les dispositifs de partage de la valeur
Mettre en œuvre des dispositifs de partage de la valeur, comme le dividende ou l'actionnariat salarié, encourager la mise en place de normes et de réglementations pour une croissance redistributive pour réduire les inégalités au sein des entreprises.



PILIER 3 - IMAGINER UNE CROISSANCE DURABLE GRÂCE À UNE INNOVATION RESPONSABLE

Nous pensons qu'il est temps de mettre à profit la croissance pour les bonnes causes et par conséquent de favoriser une innovation responsable au service d'une croissance plus durable.

La « nouvelle croissance » doit permettre de financer des villes plus durables, des techniques d'éco-conception performantes, des **nouveaux modèles de production plus vertueux**, et des technologies de pointe au service de la transition énergétique ou des services publics (santé, éducation, infrastructure, justice, etc.).

3

Il n'existe pas de solution miracle. Cela passera d'abord par la **formation continue et initiale de tous ceux qui sont impliqués dans les démarches d'innovation**.

Former les managers, les ingénieurs, les dirigeants, aux enjeux d'une innovation plus responsable, plus durable, axée sur l'intérêt général et le bien commun et non uniquement sur des critères de R&D ou purement financiers. **Il faut réinventer le concept de « licorne », plus seulement avec un regard de valeur monétaire mais avec un prisme qui intègre l'impact social et environnemental.** Comme l'exprime Stéphane Bourbier de chez Assterion, quand on parle de modèle de croissance à impact, « les licornes deviennent des cathédrales » car elles sont construites par une communauté.

Pour accompagner ce changement conceptuel, il va falloir **transformer nos modes de financements**. Par exemple taxer les innovations et les productions qui ne contribuent pas positivement à la transformation durable du monde, ou sont nocives pour l'intérêt général, afin **d'encourager les entrepreneurs à s'inscrire dans un cercle d'innovation vertueux et à penser au-delà de l'aspect capitalistique**.

Il faudrait aussi pousser les réglementations incitatives (loi AGECE, loi PACTE, etc), contrôler plus fermement leur application, car la contrainte est au cœur de l'inventivité. Si ces lois peuvent être perçues par certains comme contraignantes, elles incitent cependant les organisations à **comprendre leur impact et à anticiper les changements de société et de climat**.

Notre recommandation :

- La création d'un « crédit d'impôt à impact » pour valoriser les projets les plus vertueux, contributeurs de l'intérêt général et d'une croissance responsable.
- La création d'un grand Plan pour l'Innovation Responsable, avec des programmes de formation, une réflexion sur les financements de la R&D, des réglementations contre l'obsolescence programmée, le gaspillage, et pour l'économie circulaire et les nouveaux modes de production durables.

PILIER 4 - VISER UNE CROISSANCE SOBRE : ENRAYER LA SPIRALE DU « TOUJOURS PLUS » VERS LA LOGIQUE DU « PLUS DE MOINS »

La crise énergétique majeure qui a frappé notamment l'Europe en 2022 nous a rappelé la nécessité de la **sobriété**. Le modèle de croissance effrénée qui est le moteur de nos sociétés industrielles n'est plus tenable : il consomme trop de ressources, trop d'énergie, trop d'écosystèmes. Une « dette sociale et écologique », pour reprendre les mots d'Alexis Nollet, co-fondateur d'Ulterïa, que nous devons payer tôt ou tard. Il s'agit donc aujourd'hui de **faire émerger de nouveaux modèles, capables de produire moins, mais mieux, tout en économisant les ressources et en limitant les impacts négatifs**. Éviter que la dette ne soit plus soutenable.

4

Cela implique avant tout de se demander quel est le vrai sens d'un service, un produit, qu'est-ce qui est vraiment utile, quelles productions sont réellement contributives. Plutôt que de produire pour produire, **produisons pour prévenir, pour guérir, pour construire, pour s'épanouir**.

La croissance de demain doit aussi être circulaire et collaborative : réutiliser les déchets, gérer les ressources de manière efficiente, penser l'économie en boucles de réemploi, de réutilisation. Cela permettra de faire émerger de **nouvelles pratiques vertueuses** dont la collaboration entre les citoyens (avec l'économie de la fonctionnalité, la location, les prêts, la biens collectifs), la création de liens et le retour du sens dans nos modes de consommation. Ainsi, apparaîtront de nouveaux modèles économiques, et de nouveaux emplois, qui seront autant d'opportunités économiques et sociales.

Nous arrivons à la fin d'un modèle de surconsommation de masse, qui n'est plus soutenable dans un monde aux ressources de plus en plus limitées. Comme Dominique Schelcher, directeur général de Système U, nous pensons que le modèle économique de demain sera focalisé sur la **réduction du gaspillage, la production et l'utilisation réduite des ressources**, en portant un regard différent sur la chaîne de valeur.

Dans tous les cas, nous devons désormais penser « **l'économie de la soustraction** » : faire mieux avec moins, comme l'exprime la tendance « Plus de Moins » du tout dernier book de tendances de KPMG. Dans un monde où les pénuries sont croissantes, la rationalisation des chaînes de production et les modèles de performance de moins en moins pérennes, la sobriété s'impose comme un nouveau champ de valeur durable et une nouvelle approche de sens.

Notre recommandation : déployer la Fresque de la Croissance

Sensibiliser et former les collaborateurs des entreprises à la grande transformation nécessaire qu'implique les nouveaux modèles de croissance en déployant la Fresque de la Croissance, à l'image de la fresque du climat afin d'éveiller les consciences au « moins mais mieux ».

PILIER 5 - RÊVER UNE CROISSANCE RÉGÉNÉRATIVE

Nous pensons que la croissance de demain doit aussi servir à **réparer les dégâts que la croissance d'hier a provoqué**. Nous le savons, une bonne partie des limites planétaires sont déjà dépassées, les écosystèmes sont massivement dégradés, les liens sociaux se délient, et notre rapport au Vivant s'assombrit chaque jour. Il devient donc urgent de transformer notre société et notre économie, vers un nouveau projet de société régénérative : **connecter la croissance aux écosystèmes et aux territoires, faire de la croissance un outil de restauration, de développement.**

5

Pour cela, nous proposons une révolution conceptuelle. Que l'économie s'inspire de la nature, de ses interactions, de sa complexité, pour devenir un système plus harmonieux et pérenne. Concrètement ? Ancrer à nouveau les projets économiques dans les territoires, dans les écosystèmes. **Créer des synergies entre les acteurs locaux : coopération, entraide.** Mieux mesurer l'impact de nos décisions économiques sur les territoires, sur les populations locales, sur les écosystèmes. Mettre en place des projets qui contribuent à restaurer les écosystèmes et à dynamiser les quartiers et les localités : replanter des forêts, restaurer des écosystèmes dégradés, revitaliser des quartiers isolés, etc.

Nous croyons en ce potentiel régénératif qui permettra de **créer de l'emploi notamment au niveau local, de participer au patrimoine et à la vie locale, de recréer le lien entre économie et vivant.** Le but est de tendre vers une économie résiliente, qui nous permette de nous adapter face aux chan-

gements écologiques, économiques, démographiques et sociaux majeurs auxquels nous devons faire face.

Il s'agit aussi de s'interroger sur la temporalité de nos activités économiques, et notamment sur les questions d'irréversibilité. Nous devons prendre la mesure des conséquences de nos projets économiques sur les différentes échelles de temps, nous demander si ces conséquences sont réversibles ou non. Un sujet crucial pour l'industrie, mais aussi les collectivités. Le temps court doit laisser sa place au temps long, les entreprises ne peuvent plus raisonner seulement en court-terme.

L'économie est une construction sociale, politique et historique, ses lois ne sont donc pas immuables. **Nous avons la conviction que notre système peut se réinventer pour respecter et s'inspirer du vivant** (avec le biomimétisme par exemple), se reconnecter aux territoires, aux parties prenantes, au temps long. Il peut **mettre les capitaux financiers et productifs au service des capitaux naturels et sociaux.**

Notre recommandation : s'inspirer de la nature pour penser sa croissance

Passer d'un modèle extractiviste à un modèle « perma-circulaire » : s'inspirer des pratiques de la biodiversité, penser son impact sur les écosystèmes (sociaux et écologiques) et penser la dimension régénérative et circulaire de nos activités.

CONCLUSION - REPENSER SON BUSINESS MODEL GRÂCE AU BUSINESS (RE)MODEL CANVAS®

À tout créateur d'entreprise est posée la question : « As-tu fait ton business model ? », « Sur quelle méthodologie t'es-tu appuyé ? »...

Au terme de ce chantier, nous sommes arrivés à une idée. Chaque dirigeant d'entreprise devrait se voir poser la question suivante : « As-tu repensé ton business model pour t'adapter à un nouveau modèle de croissance ? », « Comment parviens-tu à mettre plus d'impact dans ton modèle d'affaires ? »... En effet, il est de la responsabilité de chaque dirigeant de mettre au goût de l'époque son modèle d'affaires. Soit en le concevant d'emblée comme un modèle d'affaires vertueux. Soit en garantissant les conditions de la transformation de son modèle vers plus d'impact.

Nous avons donc voulu inventer et proposer un guide pratique pour accompagner les dirigeants qui veulent effectuer cette transition.

Nous sommes partis d'un outil reconnu et répandu : le Business Model Canvas qui permet de représenter en une seule page, au travers d'un canevas, l'ensemble du modèle économique d'une entreprise. Le Business Model Canvas donne notamment des indications sur le financement de l'entreprise, la proposition de valeur, le segment de clientèle visé, la structure des coûts...

COMMENT L'UTILISER ?

C'est un exercice qui peut être mené seul ou à plusieurs (avec par exemple un comité de parties prenantes).

Il peut être mis en place comme une fresque du climat au travers d'un atelier collectif et participatif.

Il peut être utilisé par chaque BU/division/département de l'entreprise.

C'est un outil avec une grammaire universelle, simple à utiliser, avec un seul objectif : se poser des bonnes questions pour challenger son propre business model, lorsque l'entreprise est en activité ou lorsque l'entreprise se crée.

Mais si l'on regarde de près les cases du BMC que peut-on dire sur la place qui est donnée à des notions telles que :

- la prise en compte des parties prenantes et pas uniquement des clients ;
- la raison d'être et pas uniquement la proposition de valeur ;
- le dialogue avec les parties prenantes et pas uniquement les relations avec les consommateurs ;
- etc.

C'est ainsi qu'est né le BUSINESS RE-MODEL CANVAS®.

Une co-production Entreprise & Progrès avec le soutien de KPMG Advisory.

Nous avons voulu repenser l'intitulé de chaque case pour que soit prise en compte la notion d'impact. Nous avons voulu challenger les questions habituelle pour proposer de nouvelles en lien avec nos enjeux actuels.

Nous avons voulu y intégrer les essentiels du bien commun et de l'impact tels que les notions de parties prenantes, de valeur partagée, de durabilité, de responsabilité...

Nous avons enfin voulu aider chacun à créer des nouveaux modèles de CROIS-SENS et à penser des entreprises qui soutiennent un progrès vertueux.

BUSINESS REMODEL CANVAS

Comment redéfinir le
business model sous le
prisme de la création de
valeur à impact ?



ÉCOSYSTÈME DE PARTIES PRENANTES

Dans les modèles d'affaires traditionnels, seuls les partenaires directs sont véritablement considérés, leurs relations étant contractualisées. Il s'agit ici de regarder l'ensemble des parties prenantes - organisations non gouvernementales, académiques, activistes, représentants de la société civile - quels que soient les liens avec l'entreprise, contractuels ou non, directs ou indirects. Cet écosystème doit prendre en compte toutes les externalités de l'entreprise et s'ouvrir à de nouvelles formes de collaboration (coopétitions, coalitions, etc.).

IMPACT DES ACTIVITÉS CLÉS

Cette catégorie ne considère pas uniquement les activités clés de l'entreprise, mais également leur impact. Cela suppose donc:

- un questionnement sur les activités existantes pour évaluer les retombées sociales, sociétales et environnementales et corriger les externalités négatives ;
- un développement de nouvelles activités en cohérence avec un déploiement des externalités positives de l'entreprise, préservant voire restaurant les écosystèmes.

RESSOURCES DURABLES

Les ressources sont indispensables à l'entreprise pour mener à bien son activité et fournir un produit ou un service. Toutefois, dans un monde où les ressources sont limitées, il est nécessaire de se questionner pour mieux les gérer et garantir leur durabilité.

PROPOSITION DE VALEUR GLOBALE

La proposition de valeur de l'entreprise ne peut plus être uniquement financière et doit inclure la performance extra-financière. Cette nouvelle proposition de valeur globale invite à questionner quels sont les indicateurs clés de performance extra-financière à retenir pour structurer un avenir souhaitable, respectant les limites physiques planétaires et les seuils sociaux fondamentaux qui sont indissociables.

RELATION CLIENT ENGAGÉE

Dans les modèles d'entreprise classiques, la relation client est principalement axée sur la transaction et la fidélisation sans intégrer la notion d'impact sur la Société. Désormais, la relation entreprise - clients doit aller plus loin et s'engager autour de nouvelles formes de collaboration, qui permettent ensemble, de se sentir co-responsables de l'impact des produits et services fabriqués et achetés.

CANAUX DE DISTRIBUTION RESPONSABLES

Toute entreprise a besoin de canaux de distribution efficaces pour vendre ses produits et services. Il s'agit là de considérer l'impact social, sociétal et environnemental de ces canaux (ex. empreinte carbone de la livraison, conditions sociales de la livraison à grande échelle, etc.) et de développer des modèles plus vertueux favorisant si possible des solutions locales, collaboratives ou de partage de ressources.

COMMUNAUTÉS DE CLIENTÈLE

La consommation est un puissant levier de la transition. Afin de mieux segmenter la clientèle, il est nécessaire d'ajouter aux critères classiques (ex. âge, classe sociale, lieu d'habitation, etc.) des caractéristiques affinitaires qui permettent de mieux cibler le consommateur afin qu'il devienne acteur de la transition par ses choix de consommation.

STRUCTURE ET NATURE DES COÛTS

Il est nécessaire de faire évoluer la prise de décision en considérant la consommation de ressources naturelles et de ressources humaines (coûts extra-financiers) au même titre que la consommation de capital financier.

SOURCES DE REVENUS, CRÉATION ET REDISTRIBUTION DE VALEUR

Toute entreprise a pour vocation de créer de la valeur, de générer des revenus et de faire du profit. Il s'agit maintenant d'identifier les leviers extra-financiers de création de valeur financière, mais aussi les effets multiplicateurs d'une décision sur la chaîne de valeur.

BUSINESS REMODEL CANVAS

ÉCOSYSTÈME DE PARTIES PRENANTES

Qui sont nos partenaires clés (fournisseurs, prestataires de service, société civile, etc.) ? Contribuent-ils à améliorer notre impact social / sociétal / environnemental ?

Quels sont les critères de sélection de nos partenaires en termes d'empreinte sociale / sociétale / environnementale ? Comment aidons-nous nos partenaires à progresser vers des pratiques plus responsables ?

Quels types de ressources nous fournissent nos partenaires ? Y a-t-il des externalités négatives associées à cela ? Si oui, lesquelles ? Est-il possible de les faire évoluer sinon de les remplacer par des partenaires engagés d'un point de vue social / sociétal / environnemental ?

Collaborons-nous avec d'autres parties prenantes, telles que des organisations non gouvernementales, des académiques, des institutionnels locaux ou d'autres entreprises, pour adresser des causes sociales / sociétales / environnementales majeures que nous ne pouvons adresser seuls ?

IMPACT DES ACTIVITÉS CLÉS

Quelles sont les externalités de nos activités ?

Approvisionnement : Quel est l'impact de notre chaîne d'approvisionnement ? Toutes les options d'approvisionnement durable ont-elles été explorées ? Quelles options de sourcing plus local peuvent être envisagées ? Si aucune option d'approvisionnement responsable n'est possible, comment comptabilisons-nous les impacts sociaux / sociétaux / environnementaux ? Quelles méthodes de compensation peuvent être déployées ?

Production : Quelles sont les différentes étapes de notre mode de production et où se déroulent-elles ? Quels en sont les impacts ? Des options de production locale peuvent-elles être envisagées ? Quelles méthodes de compensation d'éventuels impacts négatifs mettre en place ?

Logistique : Quel est l'impact de notre chaîne logistique ? Comment comptabilisons-nous cet impact (ex. bilan carbone, emploi local, etc.) ?

Guide d'accompagnement à l'usage de l'outil



RH : Quels programmes internes nous permettent de renforcer une culture de bien-être pour nos collaborateurs ? Quelle est notre politique de diversité et inclusion ?

Relations internes / externes : Quelle est la nature de notre communication interne et externe ? Entretienons-nous une communication et un dialogue responsable avec l'ensemble de nos parties prenantes ?

RESSOURCES DURABLES

Quelles sont les ressources stratégiques de notre entreprise ? Requestionnons-nous l'usage de chacune d'entre elles pour comprendre si elles contribuent à améliorer ou non notre empreinte sociale / sociétale / environnementale ?

Ressources matérielles : Quelle est notre matière première ? Où se trouve-t-elle ? Quelle est sa nature ? Est-elle polluante / renouvelable / limitée / rare ? Quelles sont nos méthodes d'extraction ? Comment prenons-nous en compte l'impact social / sociétal / environnemental (à travers des sources d'énergie renouvelables, des matériaux durables, des fournisseurs responsables, etc.) ?

Ressources humaines : Quelles mesures mettons-nous en place pour assurer l'épanouissement et le développement de nos talents ? Reconnaissons-nous à sa juste mesure la contribution de chacun ? Sommes-nous prêts à aller vers un plus grand partage de la valeur (ex. ouverture du capital aux salariés) ? Comment pouvons-nous faire de nos collaborateurs des ambassadeurs de notre entreprise ? Comment encourageons-nous l'innovation dans les pratiques managériales ? Que faisons-nous pour l'emploi local ?

Ressources financières : Quels sont les modes de financement de l'entreprise ? Qui sont nos actionnaires ? Sont-ils engagés ? Quelles sont les méthodes de rémunération de nos actionnaires ? Utilisons-nous une partie des revenus générés pour investir dans des initiatives à visée sociale / sociétale / environnementale ?

PROPOSITION DE VALEUR GLOBALE

Dans quelle mesure notre raison d'être s'aligne-t-elle avec un ou plusieurs des objectifs de développement durable ?

Dans quelle mesure contribuons-nous à l'amélioration de la qualité de vie par notre impact social / sociétal / environnemental ?

Quel est l'impact de nos produits et services sur notre communauté locale ? Y a-t-il d'autres communautés impactées par nos produits et services ?

Comment encourageons-nous une innovation responsable au sein de nos équipes pour continuellement améliorer une proposition de valeur sociale / sociétale / environnementale ?

Quels certifications et labels souhaitons-nous obtenir ?

RELATION CLIENT ENGAGÉE

Notre relation client est-elle transparente / exemplaire / cohérente avec notre raison d'être / responsable et durable ?

Agissons-nous de façon responsable dans notre façon de mobiliser nos clients ?

Quelles méthodes employons-nous pour aller chercher de nouveaux clients ? Quel est l'impact social / sociétal / environnemental de ces méthodes ? Avons-nous prévu des remplacements et / ou des moyens de compensation pour les méthodes à impact négatif ? Si oui, lesquelles ?

Avons-nous mis en place des mesures permettant un accès inclusif à nos produits / services ?

Dans quelle mesure jouons-nous un rôle d'influence auprès de nos clients pour les orienter vers des modes de consommation plus responsables (ex. valorisation de la seconde vie et recyclage des produits) ?

Comment nos campagnes de communication contribuent-elles à informer nos clients sur :

- notre engagement à améliorer l'empreinte sociale / sociétale / environnementale de nos produits / services ?
- le rôle qu'eux-mêmes peuvent jouer à travers des choix de consommation plus responsables ?

Quelles initiatives nous permettent de faire preuve d'exemplarité en matière d'amélioration de l'impact social / sociétal / environnemental ?

Nos clients sont-ils associés aux prises de décision dès la conception de nouveaux produits et services (ex. Living Lab) ?

CANAU DE DISTRIBUTION RESPONSABLES

Est-ce que nos canaux de distribution sont cohérents avec notre proposition de valeur globale ?

Comment ces canaux de distribution sont-ils intégrés dans notre chaîne de valeur ? Quelle est leur empreinte sociale / sociétale / environnementale ?

Comment nous associons-nous avec d'autres acteurs du secteur pour créer des solutions de distribution collaboratives ou partager des ressources pour développer des canaux de distribution plus vertueux ?

Y a-t-il des canaux dont l'impact social / sociétal / environnemental est jugé inacceptable ? Si oui, quelles mesures pour améliorer ou compenser leur impact ?

COMMUNAUTÉS DE CLIENTÈLE

Comment notre clientèle est-elle segmentée ? Faut-il la segmenter différemment afin d'être plus cohérente avec notre raison d'être ?

Comment vérifier si les données de clientèle sont fiables ? D'où proviennent-elles ? Comment vérifier s'il y a des biais ?

STRUCTURE ET NATURE DES COÛTS

Comment évaluons-nous les coûts totaux de nos activités, y compris les coûts sociaux / sociétaux / environnementaux, tels que la pollution, les émissions de carbone, la consommation d'eau, la gestion des déchets, etc. ?

Comment investissons-nous dans des initiatives de durabilité, de responsabilité sociale / sociétale / environnementale, en considérant ces investissements comme des coûts d'opportunité pour maximiser notre impact positif sur la société et l'environnement à long terme ?

Explorons-nous des approches innovantes pour réduire les coûts liés à l'impact social / sociétal / environnemental, par exemple en adoptant des technologies propres, en optimisant l'utilisation des ressources, en développant des modèles d'économie circulaire, etc. ? Si oui, lesquelles ?

SOURCES DE REVENUS, CRÉATION ET REDISTRIBUTION DE VALEUR

Quelle est la nature des bénéfices ? Sont-ils en cohérence avec notre raison d'être ?

Comment concevons-nous nos modèles de revenus pour refléter la création de valeur à la fois pour nos actionnaires et pour la société dans son ensemble, en intégrant les considérations d'impact social et environnemental dans notre tarification, notre politique de prix ou notre stratégie de monétisation ?

Y a-t-il des mesures à déployer pour une meilleure redistribution des bénéfices de l'entreprise ? Si oui, lesquelles ? Quelle est la proportion / répartition des bénéfices (financiers / extra financiers) ?

Avons-nous mis en place des quotas sur la redistribution des dividendes ?

ENTREPRISE & PROGRÈS

Entreprise & Progrès réunit des dirigeants qui placent l'Humain au cœur des entreprises.

Depuis plus de 50 ans, notre think tank cherche à transformer la Société pour allier responsabilité sociale, environnementale, et économique, en réunissant les dirigeants sensibles à la création de valeurs (et pas seulement de la valeur actionnariale), et en révélant ces dirigeants pionniers pour mobiliser l'action de tous.

À ce titre, l'association agit en coopération et concertation avec les institutionnels, les politiques, les académiques et les experts pour être le trait d'union avec les responsables d'entreprises qui portent une vision du progrès pour la Société, un progrès responsable et utile pour tous, qui serve une Société régénérative, optimiste et moins inégalitaire.

Entreprise & Progrès remercie chaleureusement ses membres qui soutiennent l'association financièrement, logistiquement, matériellement, intellectuellement...



CONTACT

Claire-Agnès Gueutin
Mail : claire-agnes.gueutin@entrepriseprogres.com
Tel : 01 87 20 11 20



ENTREPRISE
& PROGRES