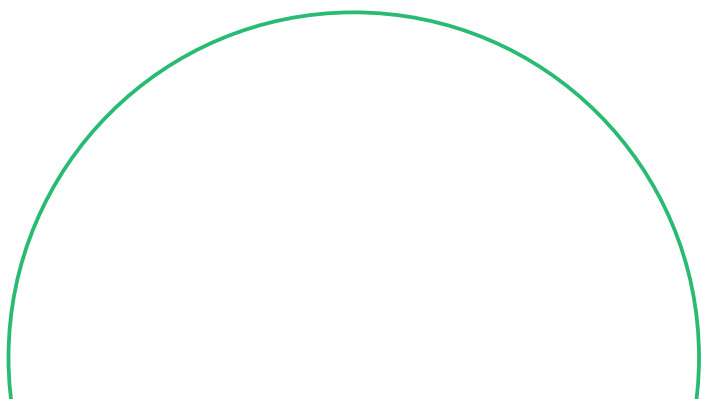
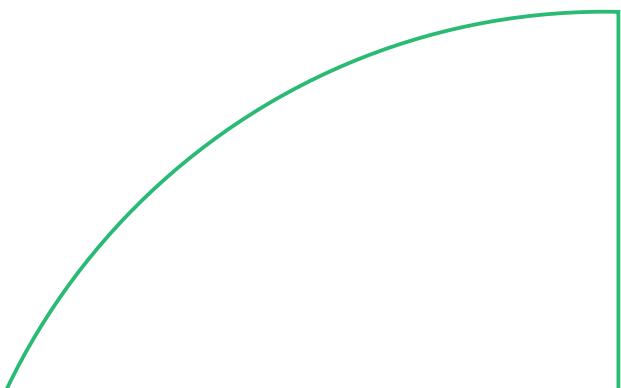
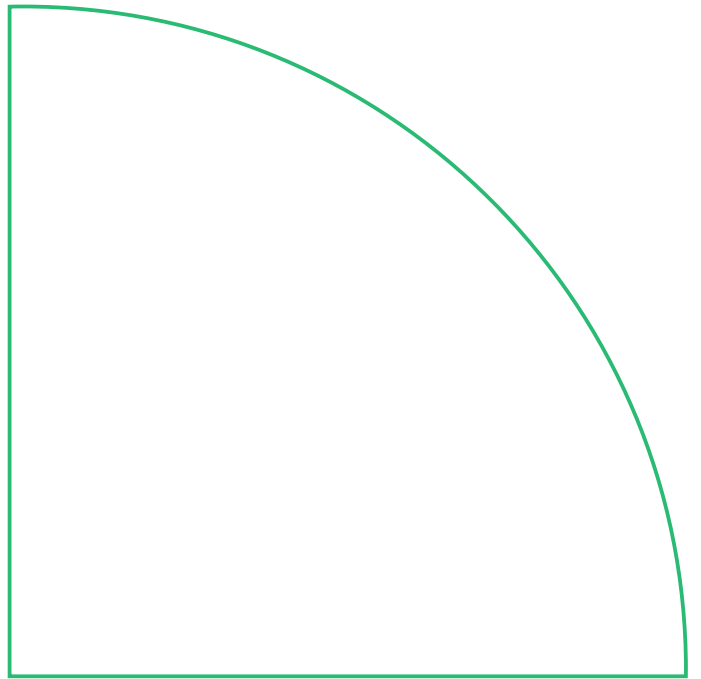
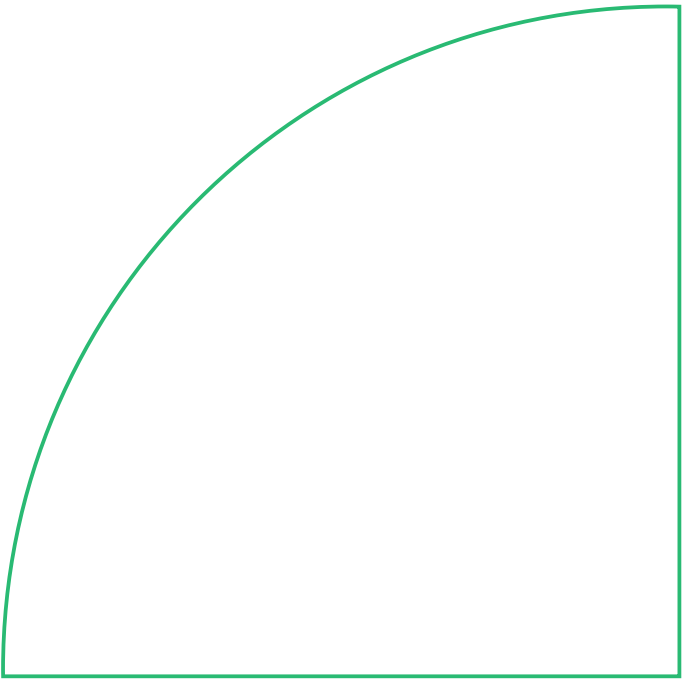
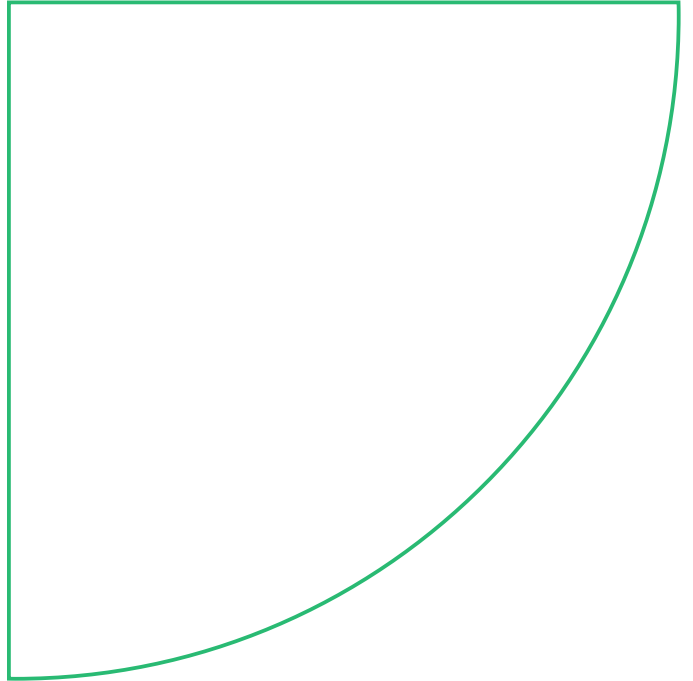
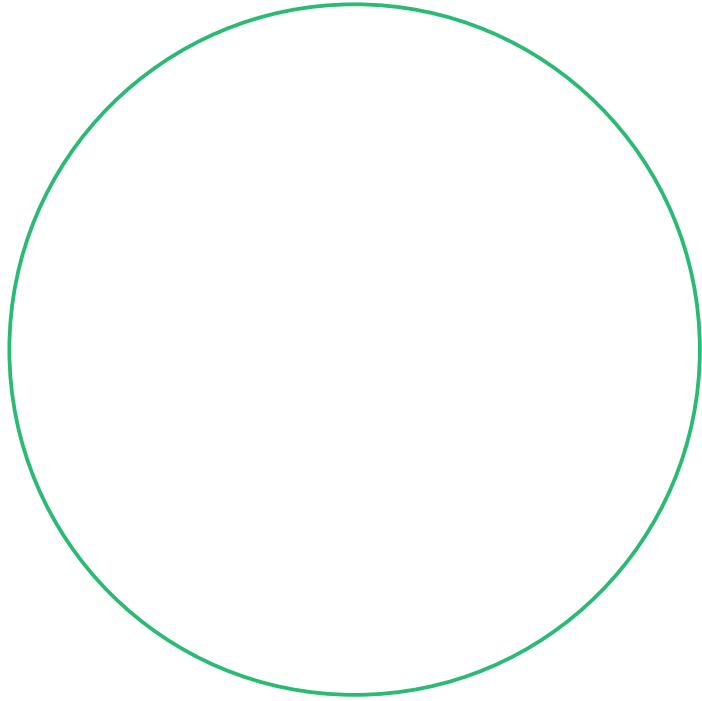
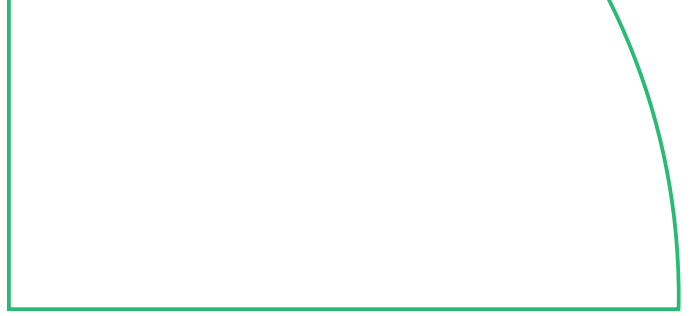


Les start-ups à impact seront-elles les licornes de demain ?



Points clés-

- ▶ On dénombre entre 10 000 et 15 000 entreprises à impact en France. Ensemble, elles représentent un chiffre d'affaires évalué entre 15 et 30 milliards d'euros (entre 0,4 et 0,7 % du chiffre d'affaires global des entreprises françaises) et totalisent entre 400 000 et 900 000 salariés (entre 3 et 7% des effectifs salariés du secteur privé français).
- ▶ Cet écosystème s'est professionnalisé. Mieux perçu des clients (B to B et B to C), dont les préoccupations sociales et environnementales sont croissantes, il attire également davantage les talents.
- ▶ Cependant, il n'existe aujourd'hui pas (ou peu) de licornes à impact. La prise de conscience des consommateurs, clients et employés ne se traduit pas encore dans la réglementation qui reste peu incitative au développement de ces entreprises, dans la facilité d'accès aux financements privés ou dans le nombre de contrats signés avec les grands groupes.
- ▶ Ces éléments plaident pour une définition nouvelle des licornes à impact, qui tienne compte de la création de valeur pour la société et pas seulement pour les actionnaires, afin de faciliter l'accès au financement de ces entreprises et leur développement.

Méthodologie

Cette étude s'appuie sur les résultats d'une enquête menée par IPSOS auprès de 223 entreprises à impact entre le 30 mars et le 19 avril 2022. Ce questionnaire quantitatif a été complété par deux ateliers de travail avec des entrepreneurs et financeurs à impact sur la notion de licornes à impact.



Remerciements

Nous souhaitons remercier l'ensemble des entrepreneurs, investisseurs et institutionnels qui ont accepté de nous partager leurs retours d'expérience et pistes de réflexions : Yann Bucaille-Lanrezac (Café Joyeux), Jérôme du Boucher (Les Licoornes), Julie de Brux (Citizing), Thibault Lamarque (Castalie), Maha Keramane (BNP Paribas), Jean-Gabriel Levon (Ynsect), Jean-Michel Lecuyer (Inco), Thomas Meister (Open Classrooms), Jean Moreau (Phenix), Eva Sadoun (Lita.co), Jérôme Schatzman (Antropia ESSEC) et Théo Scubla (each One).

Nous tenons également à remercier Kenza Tahri (Mouvement Impact France), Florence Petit (Ipsos) et Helena Mativat (BCG) pour leurs contributions.

Les auteurs

Jean-Michel Caye (directeur associé senior – BCG), Quentin Decouvelaere (directeur associé – BCG) et Caroline Neyron (directrice générale – Mouvement Impact France).

Qui sont les entreprises à impact ?

18 décembre 2007 : la première édition du Prix de l'Entrepreneur Social (PES), organisé par le BCG, récompense Anne-Karine Stocchetti. Cette femme de convictions a créé 9 ans plus tôt "Optimômes", un service de garde d'enfants à domicile en horaires décalés. À l'époque, personne ne parle encore d'entreprises « à impact ». Les entreprises soucieuses de mettre le bien commun au cœur de leur activité sont alors essentiellement tournées vers les questions sociales, comme en atteste en 2009 la naissance du Mouvement des Entrepreneurs Sociaux, prédécesseur du Mouvement Impact France. Elles sont encore peu nombreuses, sont principalement des PME et la majorité d'entre elles œuvre en faveur de l'insertion professionnelle. Quinze ans plus tard, quel a été le chemin parcouru ? Ont-elles évolué, grandi, diversifié leurs marchés ? Ce sont ces questions que se sont posées le BCG et le Mouvement Impact France en partenariat avec l'Institut Ipsos, dans une étude menée ensemble auprès d'entreprises dites à impact.

Si ce terme d'impact est largement utilisé aujourd'hui, c'est parfois de façon générique. Aussi convient-il d'en préciser la définition. Les entreprises à impact sont des entreprises qui font de l'utilité sociale et/ou écologique leur cœur de métier. Autrement dit, elles se donnent pour finalité de répondre à un problème social ou environnemental, en lien avec les objectifs du développement durable. Leur vocation est donc de participer directement à l'amélioration de la société, et pour y parvenir elles mettent l'ensemble de leur organisation et leur modèle économique en cohérence avec cet objectif. Concrètement, cela signifie qu'en plus de dédier leur activité à la résolution d'un enjeu social et/ou environnemental, elles accordent de l'importance à la limitation de leurs effets négatifs sur l'environnement et les personnes

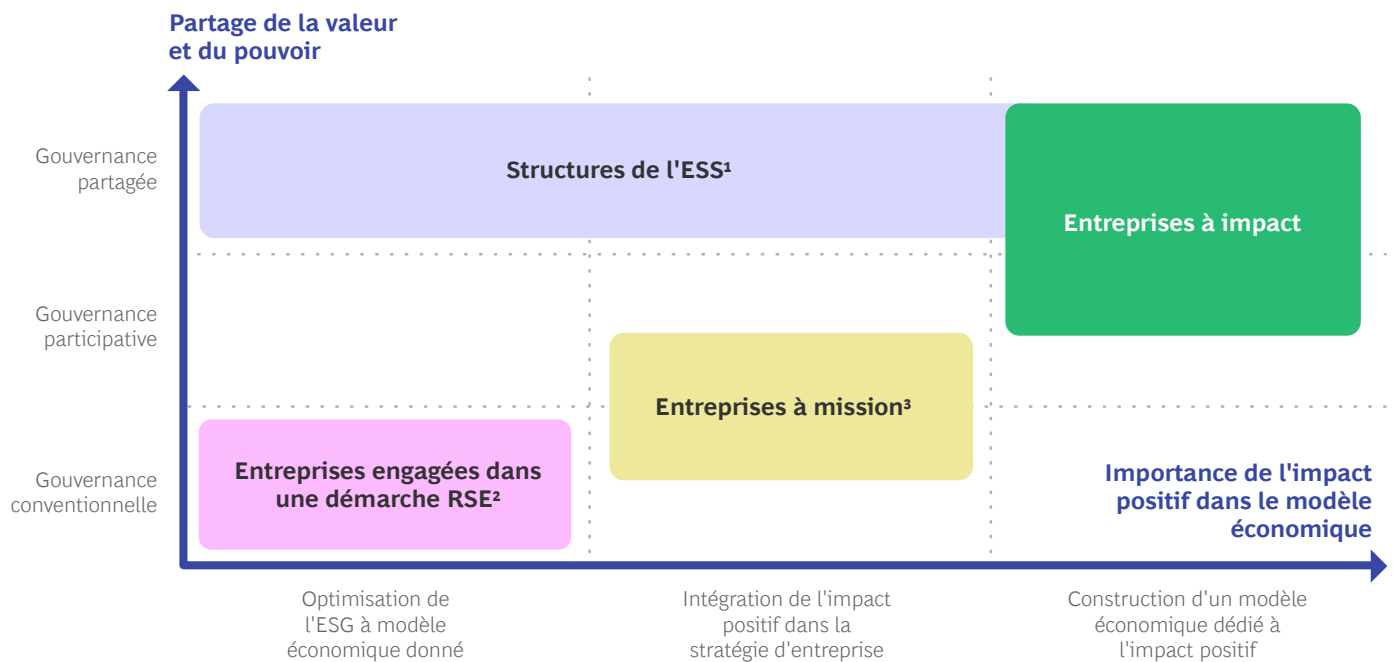
(limitation de leur empreinte carbone, inclusion, diversité en leur sein), au partage de la valeur générée au sein de leur entreprise (notamment par le réinvestissement des bénéfices dans l'entreprise et par une répartition équitable des bénéfices), et au partage du pouvoir avec l'ensemble de leur parties prenantes pour que l'impact positif reste le cœur des préoccupations de la gouvernance.

Phenix, dont la vocation est de lutter contre le gaspillage alimentaire et Meet My Mama, qui contribue à l'indépendance financière de femmes issues de l'immigration en leur permettant de vendre leurs prestations de restauration illustrent bien cette définition. On peut également penser à Fleurs d'Ici qui vend des fleurs locales (un bouquet de 30 roses importées représente 60 kilos de CO2, soit l'équivalent d'un trajet Paris-Londres en avion) et vise à reconstituer la filière horticole française. L'entreprise tient compte des réalités environnementales (empreinte carbone) et sociales (emploi local) et s'insère également dans une démarche de juste rémunération pour chaque maillon de la chaîne (producteurs, fleuristes et livreurs).



ESS, Impact, RSE, société à mission... : mieux comprendre la galaxie des entreprises engagées et la spécificité des entreprises à impact

Une entreprise à impact est une **entreprise qui se donne pour finalité de résoudre des enjeux sociaux & environnementaux** et s'organise **en cohérence avec cet objectif**



1. Economie sociale et solidaire : ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale
 2. Responsabilité sociétale des entreprises
 3. Entreprise qui inscrit sa raison d'être et ses objectifs sociaux et environnementaux dans ses statuts

Parmi les entreprises engagées, on compte différentes typologies d'entreprises qu'il convient de distinguer :

- ▶ **Les entreprises ayant engagé une démarche de responsabilité sociale des entreprises** en marge de leur cœur de métier, visant notamment à réduire les externalités négatives de leur activité sur l'environnement et les personnes. Citons pour exemples L'Oréal ou Kering.
- ▶ **Les entreprises dites « à mission »** nées avec la loi Pacte du 22 mai 2019, qui vont un cran plus loin que les entreprises mettant en place une stratégie RSE en se dotant, en plus de leur but lucratif, d'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux. Yves Rocher se donne ainsi pour mission de reconnecter ses communautés à la nature, en offrant notamment des expériences de bien-être grâce aux bienfaits de celle-ci, en plus de sa mission principale qui repose sur la vente de cosmétiques.
- ▶ **Les entreprises de l'économie sociale et solidaire** fondées sur un principe de gouvernance démocratique, telles qu'Aéma Groupe, Atol (Les opticiens), le Crédit coopératif ou le groupe VVY.
- ▶ **Les entreprises à impact** qui se dédient exclusivement à la recherche d'un impact social ou environnemental positif et articulent autour de cela leur modèle économique

Quelles évolutions depuis **10 ans** ?



Des entreprises qui adressent un nombre croissant de problématiques et se structurent pour passer à l'échelle

On constate aujourd'hui l'essor de ces entreprises, qui investissent de nombreux secteurs d'activité et sortent de leurs créneaux historiques, que sont l'insertion professionnelle ou l'éducation. On voit ainsi émerger des entreprises qui dédient leur cœur de métier à la résolution d'enjeux environnementaux - comme Castalie qui a pour vocation de réduire l'impact écologique de la consommation d'eau (remplacement des bouteilles en plastique par des fontaines à eau) - ou qui mettent le numérique au service de leur mission sociale et environnementale - comme label Emmaüs, qui se positionne sur le marché de la vente en ligne solidaire.

Si ces entreprises représentent à ce jour une part minoritaire de l'économie française, elles se révèlent de plus en plus nombreuses. L'étude permet d'estimer leur nombre entre 10 000 et 15 000 en France. Ensemble, elles représenteraient entre 400 000 et 900 000 salariés (3 à 7% des effectifs salariés des entreprises françaises), pour un chiffre d'affaires global compris entre 15 et 30 milliards d'euros, soit 0,4 % à 0,7 % du chiffre d'affaires global des entreprises françaises¹.

Et certaines parviennent à se déployer à grande échelle : c'est le cas de Simplon, créée en 2013, qui forme gratuitement aux métiers du numérique des personnes en reconversion professionnelle ou éloignées de l'emploi. Dès 2016, elle est entrée dans une phase d'expansion internationale, accélérée en 2019 grâce à une levée de fonds de 12 millions d'euros. Déjà présente dans plus de 20 pays, Simplon évalue aujourd'hui des perspectives d'internationalisation en Amérique du Sud et en Australie.

Plusieurs questions continuent néanmoins de se poser, car peu d'entreprises à impact sont entrées dans la catégorie des licornes, ces start-ups de moins de dix ans valorisées à plus d'un milliard de dollars. Leur croissance se heurterait-elle à un plafond de verre ? Quels seraient les obstacles à lever pour leur permettre de le briser ? Quels critères de valorisation serait-il judicieux de retenir pour ces entreprises dont le but premier n'est pas d'enrichir les actionnaires ? Les critères de valorisation « classiques » des licornes mériteraient-ils d'être revisités à la lumière de l'apport de ces entreprises au bien commun ?





Un attrait croissant des consommateurs et salariés pour la notion d'impact

Si des obstacles au passage à l'échelle persistent, deux freins majeurs ont été levés au cours des dix dernières

années : la prise de conscience des clients et partenaires ainsi que l'accès plus fluide aux talents.

Depuis 10 ans, une importance croissante accordée à l'impact positif par les clients, partenaires et employés

Pour chaque élément de contexte suivant :

Quelle évolution depuis 10 ans¹ ?

(en % de répondants)



La prise de conscience des clients et partenaires



L'accès aux talents



La collaboration avec les grands groupes



L'accès aux financements privés



Les incitations et aides publiques



POSITIF ● STABLE ● NÉGATIVE ●

1. **Question exacte** : "Pour chacun des éléments suivants, de manière générale pour les entreprises à impact, diriez-vous qu'au cours des dix années, il a évolué : positivement/ n'a pas vraiment évolué / a évolué négativement"

a. Les consommateurs sont davantage sensibilisés à ces enjeux

81 % des répondants estiment que leurs clients et partenaires ont mieux conscience de l'importance des sujets embrassés par les entreprises à impact. Plus de six entreprises sur dix pensent même que les consommateurs sont globalement engagés pour une société plus juste, solidaire et durable. Une tendance déjà observée par

l'étude Ipsos « Overall Action on Climate Change » d'avril 2021² qui montre que 79 % des Français considèrent que les entreprises qui ne s'engagent pas contre le changement climatique manquent à leurs obligations.

b. Les talents sont attirés par l'impact

Les entrepreneurs qui souhaitent avoir de l'impact ont les convictions aussi chevillées au corps qu'il y a quinze ans : 87 % d'entre eux se disent avant tout motivés par leur engagement environnemental et/ou social. Mais ils s'avèrent globalement mieux armés pour changer le monde. Huit sur dix ont ainsi décroché un diplôme équivalent bac +5 et 65 % ont déjà acquis réflexes business et méthodologie au cours d'une première expérience en entreprise ou en start-up.

Les structures qu'ils créent, elles, sont désormais en mesure d'attirer les meilleurs talents. Neuf fondateurs sur dix estiment que l'impact positif de leur activité sur la société les rend attractifs. Une impression confirmée

par les étudiants et les anciens élèves de grandes écoles eux-mêmes. 63 % d'entre eux affirment privilégier un emploi plus précaire, mais porteur de sens, à un emploi stable qui en serait dénué³. Une interrogation demeure cependant sur la capacité des entreprises concernées à retenir les talents sur le long terme. 56 % des dirigeants jugent que la différence entre les salaires qu'ils proposent et ceux des entreprises classiques limite leur capacité à retenir les meilleurs.

Le potentiel des entreprises à impact est ainsi de mieux en mieux reconnu. Reste que très peu d'entre elles ont obtenu le statut de licorne. Et pour cause, plusieurs barrières s'opposent à ce changement d'échelle.

3. Plusieurs obstacles entravent encore l'émergence de licornes à impact

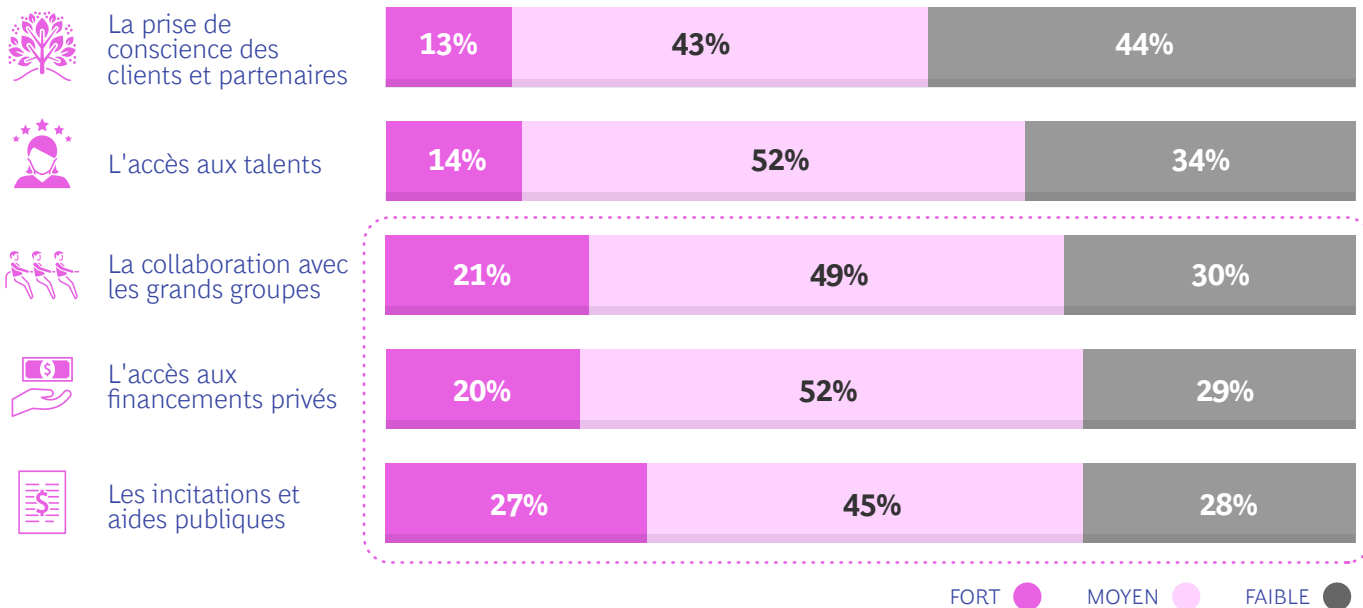
L'attrait des consommateurs, clients et employés pour les entreprises à impact ne se traduit pas encore dans le nombre de contrats signés avec des grands groupes,

dans la facilité d'accès aux financements privés ni dans la réglementation (encore peu incitative au développement de ces entreprises).

Des freins restants en termes de réglementation, d'accès aux financements privés et de contrats avec les grands groupes

Pour chaque élément de contexte suivant :

Quel niveau de difficulté aujourd'hui¹ ?
(en % de répondants)



1. Question exacte : "Aujourd'hui, concernant le développement de votre entreprise, veuillez indiquer pour chacun des éléments suivants s'il : est un obstacle majeur / est une difficulté sans être un obstacle / ne représente pas de difficulté particulière"

a. Collaborer avec de grands groupes nécessite une taille minimum que n'atteignent pas toujours les entreprises à impact

L'augmentation des impératifs RSE des grands groupes se révèle favorable à leur collaboration avec les entreprises à impact. La start-up each One, actrice majeure de l'inclusion par l'emploi, a par exemple lancé en mars 2022 la coalition "Each one for Tomorrow" destinée à fédérer les grandes entreprises prêtes à remettre en emploi 10 000 réfugiés en 2 ans. Une solution à impact social qui permet également de répondre à la tension existante sur certains métiers. Mais ces collaborations restent encore limitées.

Désormais, une entreprise à impact sur trois réalise plus de 20 % de son volume d'affaires avec les grands groupes. Les deux tiers restants, qui ne parviennent pas à ce seuil, invoquent comme explications la nécessité d'atteindre une taille critique (26 % des réponses) ou à la lourdeur des processus d'achat ou de partenariat (21 %).

b. Le financement s'améliore mais conserve une part de complexité

50% des entreprises interrogées considèrent que l'accès aux financements privés s'est amélioré en 10 ans. Le nombre de fonds d'investissement spécialisés dans l'impact (citons par exemple Raise Impact, INCO ou encore Alter Equity) a augmenté et des sociétés de gestion généralistes, comme Amundi Asset Management, se tournent désormais également vers l'investissement à impact. Les entreprises à impact ont également accès à des plateformes de financement participatif dédiées, telles que Mii-

MOSA qui contribue au financement de la transition agricole et alimentaire ou LITA.co qui développe l'investissement citoyen. Il semble pourtant que les plus faibles niveaux de rentabilité et de croissance limitent l'accès des entreprises à impact aux financements privés. Au global, seules 19 % des entreprises à impact parviennent à lever des fonds en externe contre 46 % des start-ups classiques⁴.

c. L'accompagnement de l'innovation sociale est encore perçu comme insuffisant

Plus d'un entrepreneur à impact sur deux ne se sent pas avantagé par la puissance publique. Les dispositifs existants sont souvent jugés peu attractifs, n'apportant pas ou peu d'avantages en termes de compétitivité et de faible utilité pour le passage à l'échelle ou la reconnaissance du grand public. Ainsi, une entreprise à impact sur deux estime que la fiscalité qui lui est appliquée n'est pas différente de celle de ses concurrents moins engagés, ce qui peut poser question au regard de leur apport au bien commun. « Il faut la faire bouger, estime Virginie Hils, fondatrice de Comptoir de Campagne, un réseau de commerces multiservices destinés à revitaliser les petits villages. *Elle doit favoriser l'innovation sociale et pas seulement l'innovation technologique.* »⁵ Cette entrepreneuse n'est pas

seule à le penser. L'étude montre que deux dispositifs sont particulièrement attendus par les entreprises concernées. Le premier, un pourcentage des crédits d'impôt recherche consacré à l'innovation écologique ou sociale. Le second, un label officiel reconnaissant les engagements pris et donnant accès à des avantages. La robustesse de l'écosystème de la French Tech associée à la politique volontariste de soutien aux start-ups de la tech (statut de Jeune Entreprise Innovante, Crédits d'Impôts Innovation, etc.) qui ont permis le développement de 25 licornes françaises pourraient constituer une source d'inspiration.

Comment permettre l'émergence de licornes à impact ?

1. Une nouvelle vision de la réussite des entreprises à impact

En réalité, le terme même de licorne est sans doute à remettre en question lorsque l'on parle des entreprises à impact. Et pour cause : aujourd'hui, la valorisation d'une entreprise est calculée en fonction de son potentiel

économique pour les actionnaires. Elle ne tient pas compte des bénéfices sociaux et environnementaux créés, et qui ne sont pas l'objet des entreprises classiques.

Une définition des licornes basée uniquement sur la création de valeur pour les actionnaires

3 types de valeur créée par les entreprises

1

Valeur économique perçue par les actionnaires

2

Valeur économique perçue par les autres parties prenantes
e.g., employés, fournisseurs

3

Valeur sociétale (sociale & environnementale)

Un seul pris en compte dans la définition des licornes

Valorisation supérieure à 1 milliard de dollars

Valeur économique perçue par les autres parties prenantes

Valeur sociétale (sociale & environnementale)

Afin que les entreprises à impact aient accès aux fonds nécessaires à leur développement, il est nécessaire de tenir compte de ces facteurs. C'est pourquoi le BCG et le Mouvement Impact France travaillent ensemble à définir une nouvelle méthodologie et un nouveau critère pour qualifier les « licorne à impact ».

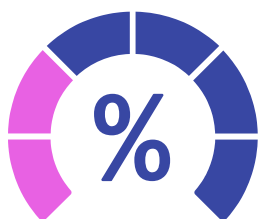
Après plusieurs focus groupes d'entrepreneurs et d'experts, il semble faire consensus que le critère clef pourrait être celui des coûts que ces entreprises à impact social ou écologique évitent à la société, ramenés en euros (par exemple : coûts épargnés en ramenant une personne au chômage à l'emploi, en évitant l'émission de tonnes de CO2 etc.). Ce critère permettrait de comparer des activités différentes, de tenir compte de toutes les externalités positives d'une entreprise et de valoriser son

apport à la société. Pour le développer, nous pourrions nous inspirer des contrats à impact, mis en place par l'Etat à partir de 2016 pour soutenir les projets sociaux et environnementaux innovants, et qui requièrent une estimation des coûts évités potentiels pour la puissance publique.

Mieux valorisées, les entreprises à impact seraient ainsi à même de lever davantage de fonds publics et privés, d'attirer toujours plus de talents, de devenir aussi compétitives que les entreprises classiques, voire d'ouvrir un chemin vers un nouveau modèle de compétitivité sociale et écologique capable de relever les défis sociaux et environnementaux qui s'imposent à nous.



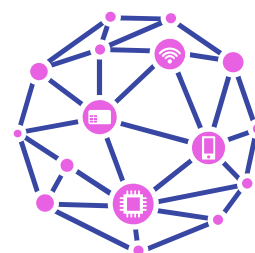
Quelles solutions pour faire émerger 25 licornes à impact positif demain ?



Créer une méthodologie de valorisation des entreprises fondée sur la mesure des coûts évités pour la société



Soutenir l'innovation sociale et écologique au même niveau que l'innovation technologique



Créer un écosystème équivalent à celui de la French Tech pour les entreprises à impact

- 1. Reconnaître les licornes à impact grâce à une méthodologie de valorisation qui** tient compte de la richesse créée en matière sociale et/ou environnementale et qui valorise les innovations de rupture sur le plan social et écologique, à l'instar des innovations technologiques.
- 2. Soutenir l'innovation sociale et écologique autant que l'innovation technologique** en élargissant notamment les avantages fiscaux perçus par les Jeunes Entreprises Innovantes aux Jeunes Entreprises à Impact et en offrant aux entreprises à impact un meilleur accès aux crédits d'impôt innovation aujourd'hui essentiellement capté par les entreprises du secteur de la tech.
- 3. Créer un écosystème équivalent à celui de la French Tech** pour favoriser la structuration et le passage à l'échelle des entreprises à impact (financement, accompagnement, accélération, développement à l'international).

Ces trois leviers réunis permettraient à la France d'avoir pour objectif l'émergence de 25 licornes à impact dans les 5 prochaines années.

1. Estimations calculées à partir d'hypothèses sur la part des entreprises à impact financées par les fonds à impact. Comparaison avec le chiffre d'affaires et les effectifs salariés des entreprises françaises (hors activités agricoles, financières et d'assurance) en 2019 – Source : INSEE

2. Etude Ipsos « Overall Action on Climate Change » – Avril 2021

3. Baromètre Ipsos – BCG – CPGE « Talents : Ce qu'ils attendent de leur emploi » – Mars 2021

4. Etude BCG x La Boussole « QU'EST-CE QU'UNE STARTUP À SUCCÈS ? La réussite au-delà de la valorisation financière » - Mai 2021

5. Article Le Parisien « Entreprendre pour aider ... 4 fondateurs d'entreprises livrent leurs visions de l'économie à impact » - Mars 2022

A propos

A propos du Mouvement Impact France

Le Mouvement Impact France est né en 2020 du rapprochement entre le Mouvement des Entrepreneurs Sociaux (Mouves) et Tech For Good France et constitue le plus grand réseau français d'entreprises à impact. Il réunit une communauté d'entrepreneurs pionniers et de dirigeants engagés, qui ont démontré qu'un autre

modèle est possible et que des entreprises peuvent se développer en s'engageant sur 4 piliers : l'impact social, l'impact écologique, le partage de la valeur et le partage de la gouvernance. En cela, ils construisent une alternative verte et sociale aux organisations patronales traditionnelles.

A propos d'Ipsos

Ipsos est l'une des plus grandes entreprises du marché des études dans le monde, présente dans 90 marchés et comptant 18 000 collaborateurs. Nos chercheurs, analystes et scientifiques sont passionnément curieux et ont développé des capacités multi-spécialistes qui permettent de fournir des informations et des analyses poussées sur les actions, les opinions et les motivations des citoyens, des consommateurs, des patients, des clients et des employés. Nos 75 solutions s'appuient sur des données primaires provenant de nos enquêtes, de notre suivi des

réseaux sociaux et de techniques qualitatives ou observationnelles. Notre signature « Game Changers » résume bien notre ambition d'aider nos 5 000 clients à évoluer avec confiance dans un monde en rapide évolution. Créé en France en 1975, Ipsos est coté sur Euronext Paris depuis le 1er juillet 1999. L'entreprise fait partie des indices SBF 120 et Mid-60 et est éligible au service de règlement différé (SRD). ISIN code FR0000073298, Reuters ISOS.PA, Bloomberg IPS:FP

A propos du Boston Consulting Group

BCG accompagne les dirigeants du monde entier (entreprises, États, ONG etc.). Nous sommes à leurs côtés pour les aider à relever leurs plus grands défis. Créé en 1963, BCG a été le pionnier du conseil en stratégie. Aujourd'hui, nous aidons nos clients dans toutes leurs transformations afin d'accélérer leur croissance, renforcer leur avantage concurrentiel et générer un réel impact. La réussite des organisations passe aujourd'hui par leur capacité à associer les meilleures ressources humaines et digitales. Nos équipes apportent une expertise industrielle et fonction-

nelle approfondie à nos clients. BCG propose des solutions qui s'appuient sur du conseil de très haut niveau, du design, le déploiement de nouvelles technologies ou encore la création d'entreprises digitales – en respectant toujours la raison d'être des entreprises. Nous travaillons avec nos clients selon un modèle collaboratif unique, à tous les niveaux de l'organisation. Plus d'informations sur <http://www.bcg.fr/>.

