



## La révolution du partage B2B

## Synthèse

Navi Radjou, chercheur et conseiller en innovation et leadership. Basé à Paris, il est le coauteur du Guide de l'innovation frugale: Les 6 principes clés pour faire mieux avec moins, Diateino, 2019.

18 novembre 2021

Nous avons vu décoller, depuis la crise de 2008, l'économie de partage entre pairs (partage de consommateur à consommateur, C2C) dont les champions sont aujourd'hui connus de tous : Uber, Airbnb, etc. Une autre économie de partage est possible et même extraordinairement prometteuse : celle du partage B2B (ou partage interentreprises.

Cette économie a connu une vive accélération pendant la pandémie de Covid-19, du fait des urgences auxquelles tous les acteurs ont été confrontés. Ce que nous avons appris dans cette épreuve peut et doit prospérer dans le futur. Le partage B2B, d'une valeur potentielle de plusieurs trillions d'euros, pourrait de réinventer des secteurs entiers.

Suspendant les réflexes de thésaurisation et de compétition généralisée, le partage B2B dessine en effet un chemin positif non seulement pour les entreprises qui sauront s'y mouvoir, mais également pour les sociétés qui sauront l'accélérer et pour la transition écologique dans laquelle elles sont engagées.

Connu pour ses travaux fondateurs sur l'innovation frugale, Navi Radjou propose ici une vision panoramique de cette économie de partage B2B en inscrivant ses différentes dimensions dans une taxonomie et un « modèle de maturité » qui permettent à chaque entreprise de s'étalonner et d'envisager de nouvelles possibilités de développement. Cette démarche s'accompagne d'une foule d'expériences réalisées en France comme à l'étranger, au niveau international comme au niveau infra-national (dans les territoires, les régions...).

Navi Radjou dégage ensuite les nombreux bénéfices potentiels de cette économie de partage B2B pour l'inclusion sociale, l'environnement ou la santé, notamment si nous savons passer du *smart sharing* (partage intelligent) au *wise sharing* (partage sage). Mais pour cueillir sans attendre les fruits de cette nouvelle dynamique, il ne suffira pas d'encourager les entreprises à faire elles-mêmes : il faut pousser les pouvoirs publics à accélérer le mouvement. Pour cela, 10 propositions novatrices sont adressées au gouvernement français.

#### INTRODUCTION

La grande récession de la fin des années 2000 a donné naissance à l'économie du partage. Elle a permis aux particuliers d'utiliser des plateformes comme Uber, Airbnb, et BlaBlaCar pour partager l'usage de leurs voitures et de leurs logements inutilisés ou sous-utilisées avec d'autres personnes, générant ainsi des revenus supplémentaires tout en optimisant le rendement de leurs actifs. Le cabinet d'audit et de conseil PwC projette que cette économie du partage « consommateur à consommateur » (C2C) va continuer à croître : de 15 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2013, elle pourrait passer à 335 milliards de dollars d'ici 2025.

En 2022, alors que le monde aperçoit la sortie de la pandémie de COVID-19 et d'une lourde récession mondiale, que se passerait-il si les entreprises commençaient à partager entre elles leurs ressources physiques et immatérielles ? Cette économie du partage interentreprises (ou « partage B2B »), d'une valeur potentielle de plusieurs trillions d'euros, est déjà en train d'émerger, alimentée par la prise de conscience environnementale et sociale ainsi que par de nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle (IA) et l'Internet des objets (IoT).<sup>1</sup>

Le partage B2B offre en effet des avantages économiques, sociaux et écologiques très convaincants. Toutefois, pour en tirer pleinement parti, les entreprises des sociétés capitalistes doivent abandonner leurs vieilles habitudes de thésaurisation des ressources et de concurrence sans pitié, et apprendre à coopérer et à partager davantage.

Ce changement radical d'attitude — et surtout d'état d'esprit — ne se fera pas du jour au lendemain. Les entreprises ont donc besoin d'une feuille de route stratégique pour transformer progressivement leur culture et d'intégrer toujours plus profondément leur organisation dans la toute jeune économie de partage B2B.

Terra Nova I La révolution du partage B2B

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> La tribune de l'auteur publiée dans *Les Échos* le 26 avril 2021 décrit l'émergence de cette économie du partage B2B et identifie les divers acteurs qui la construisent : <a href="https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/exclusif-lessor-de-leconomie-du-partage-inter-entreprises-est-pour-cette-annee-1309859">https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/exclusif-lessor-de-leconomie-du-partage-inter-entreprises-est-pour-cette-annee-1309859</a>

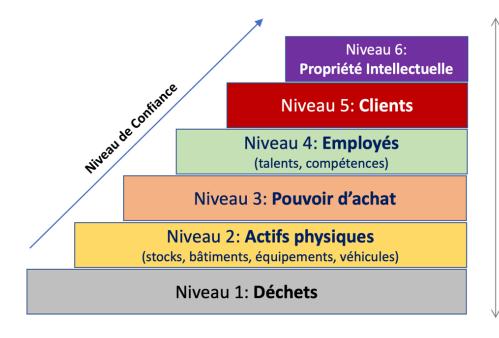
#### RAMPER ET MARCHER AVANT DE COURIR DANS LE PARTAGE B2B

Je propose un cadre holistique (voir Figure 1) qui peut servir à la fois de taxonomie pour classer les différentes activités qui se déroulent dans l'économie du partage B2B, et de « modèle de maturité »² pour aider les entreprises à identifier les stratégies et les capacités qu'elles doivent développer pour se connecter plus profondément à ce nouveau paradigme et en tirer de plus grands bénéfices.

Au fur et à mesure que les entreprises progressent dans chaque niveau, elles gagnent en assurance et apprennent à faire confiance à leurs pairs. Cela les encourage à prendre plus de risques, à partager des ressources de plus grande valeur et à établir des partenariats plus stratégiques.

Voici comment les entreprises peuvent apprendre à ramper et à marcher avant de se mettre à courir dans l'économie du partage B2B.

### Le Partage B2B : Une Taxonomie et Un Modèle de Maturité



#### Communauté de partage B2B

- Ressources à gros enieux
- Actifs immatériels
- Groupe restreint de membres
- Partenariat de co-création
- Vision à long-terme

#### Marché d'échanges B2B

- Ressources aux enjeux limités
- Actifs matériels
- Multiples participants
- Relations transactionnelles
- Perspective courtermiste

Source: Navi Radjou (2021)

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Issu du monde de l'informatique, le modèle de maturité (« Capability Maturity Model ») est à la fois un outil de diagnostic et une feuille de route qui aide une entreprise à évaluer ses compétences actuelles dans un domaine particulier et à identifier les nouvelles capacités qu'elle doit acquérir pour passer à un niveau de performance supérieur.

#### Niveau 1 : Partager les déchets.

Un moyen peu risqué pour les entreprises de se lancer dans le partage B2B est de commencer par partager les déchets, de telle sorte que les flux de déchets d'une entreprise deviennent les matières premières d'une autre. C'est une pratique à la fois durable et collaborative qui s'inscrit dans une logique d'économie circulaire. Dans le parc éco-industriel de Kalundborg, au Danemark, par exemple, plusieurs entreprises installées au même endroit échangent des déchets matériels, de l'énergie et de l'eau dans le cadre d'un écosystème intégré en circuit fermé. Ce processus est connu sous le nom de symbiose industrielle. L'écosystème de Kalundborg a d'ores et déjà réduit les émissions annuelles de CO2 de 240 000 tonnes et l'utilisation d'eau de 3 millions de mètres cubes.

En 2017, l'Union européenne a lancé SCALER, un projet ambitieux visant à encourager 30 régions européennes à introduire les pratiques de la symbiose industrielle dans 500 sites de fabrication. Le marché européen de la symbiose industrielle est estimé à plus de 73 milliards d'euros par an. En France, l'association FE21 a concrétisé depuis 2017 des symbioses industrielles de proximité dans la zone industrielle Sainte-Agathe à Florange (57), recyclant et valorisant 4701 tonnes de déchets et réalisant ainsi des gains économiques pour les entreprises et les collectivités impliquées. Forte de succès, FE21 est devenu VALO'LAB, un regroupement multisectoriel, qui soutient des projets innovants de symbiose industrielle sur plusieurs bassins du Nord de la Lorraine.

Les entreprises peuvent également utiliser les principes de l'économie circulaire pour recycler ou valoriser les déchets dans de nouveaux produits. Par exemple, Tarkett, un leader mondial des solutions de revêtement de sol, recycle non seulement ses propres moquettes, mais aussi celles d'autres fabricants, et utilise les matériaux recyclés pour fabriquer de nouvelles dalles de moquette. Et Bilum, une entreprise socialement responsable fondée par Hélène de La Moureyre, récupère des matières usées (cartons Heineken, voiles de bateaux Club Med, les vestes de la gendarmerie, gilets de sauvetage d'Air France) et les « surcycle » en de beaux produits d'une plus grande valeur comme des sacs, accessoires ou mobiliers.

#### Niveau 2: Partager les actifs physiques.

Les entreprises disposant d'actifs physiques inutilisés ou sous-exploités – stocks, bâtiments, équipements, véhicules – peuvent les partager avec d'autres entreprises à la recherche d'espace, de fournitures ou de ressources opérationnelles supplémentaires. De cette façon, elles peuvent garder leurs actifs physiques pleinement utilisés et générer des revenus supplémentaires.

Les fabricants dont les usines et les entrepôts sont inoccupés peuvent offrir leur capacité de fabrication et de stockage inutilisée à d'autres entreprises en passant par des plateformes comme Xometry, Hubs, KREATIZE, Laserhub, FLEXE et SpaceFill. Les réseaux de fret numériques comme Convoy et Everoad aident les exploitants de flottes à garder leurs camions pleinement utilisés et à gagner plus de revenus en combinant de manière transparente les chargements de plusieurs expéditeurs. Des hôpitaux aux Pays-Bas et au Canada utilisent la plateforme Floow2 pour partager leurs services et équipements médicaux inutilisés pour mieux servir leurs patients tout en réduisant les coûts de santé. Équipements A Partager et ShareMat, basées respectivement à Amiens et à Saint-Herblain, sont des plateformes collaboratives qui facilitent le partage du matériel BTP entre professionnels.

L'Europe aura besoin de 11,6 millions de mètres carrés d'espaces de stockage supplémentaires d'ici à la fin 2022. La startup française SpaceFill a développé une plateforme à la demande qui permet aux propriétaires des entrepôts sous-exploités de générer de nouveaux revenus en les louant rapidement à de grandes sociétés ou des startups de commerce électronique qui ont grandement besoin d'espaces de stockage. La plateforme Entrepairs, fondée par le couple Alexia et Valentin Bouvarel dans l'Isère, met en lien les soustraitants industriels en France, souvent des PME et ETI, avec de nouveaux acheteurs situés à proximité. Les donneurs d'ordre réduisent leurs coûts et gagnent en agilité en obtenant des délais courts de fabrication. Les sous-traitants sont aussi gagnants : ils peuvent mieux optimiser leurs machines et garder leurs employés pleinement occupés, surtout en période de crise, tout en diversifiant leur clientèle et en renforçant leur ancrage territorial.

70% des Français vont travailler en voiture et dépensent en moyenne 6 049 euros par an pour entretenir leur voiture. 70% de ces trajets domicile-travail en voiture se font seuls. Les voitures des particuliers contribuent à presque 16% des émissions de gaz à effet de serre en France. Les transports en commun ne sont pas pratiques pour tous les travailleurs, vu que

40% des Français résident dans une zone mal desservie par les transports publics. Inspirée par le grand succès de BlaBlaCar, qui facilite le covoiturage entre particuliers, les startups Klaxit et Karos ont construit des réseaux de covoiturage dédiés aux entreprises, offrant à leurs collaborateurs une solution de mobilité durable, confortable, conviviale, et économique. Klaxit et Karos à elles-seules facilitent plus de 3 millions de covoiturages domicile-travail par jour. Karos estime que, grâce à ses services de covoiturage, ses utilisateurs professionnels économisent en moyenne 2 pleins d'essence par mois et 26 minutes par trajet.

Certaines entreprises peuvent bien sûr être réticentes à l'idée de partager leurs actifs physiques sur une place de marché qui permet des relations anonymes entre plusieurs participants. Ces entreprises peuvent se lancer dans le partage B2B en établissant un partenariat stratégique avec une seule entreprise de confiance et en partageant leurs actifs exclusivement avec cette entreprise avant de s'engager avec d'autres partenaires.

Par exemple, Ericsson s'est associé à Philips pour combiner l'éclairage public des villes avec l'infrastructure de téléphonie mobile. L'intégration d'antennes de téléphonie mobile dans des lampadaires LED à faible consommation d'énergie installés dans une ville permet aux opérateurs d'accroître la couverture de leur réseau dans cette ville. De même, les chocolatiers rivaux Hershey et Ferrero ont conclu un accord pour partager leurs actifs et systèmes d'entreposage et de transport en Amérique du Nord, ce qui leur a permis de réduire le nombre de trajets de distribution et leurs émissions de CO2.

Les grandes entreprises, comme les conglomérats industriels, peuvent également démarrer leur parcours du partage B2B en partageant d'abord les actifs physiques entre les différentes unités du groupe et les partenaires de confiance au sein de leur propre écosystème. Par exemple, depuis 2018, le géant de l'énergie Engie pilote BeeWe, une plateforme d'économie collaborative qui permet aux professionnels de la chaîne d'approvisionnement des différentes entités d'Engie de mettre en commun et de partager entre eux des pièces détachées industrielles. Cela permet de réduire la nécessité de produire de nouvelles pièces industrielles coûteuses et de renforcer la rapidité et l'agilité des services de maintenance. BeeWe propose déjà 180 000 articles d'une valeur totale de 100 millions d'euros et est utilisé par 4 200 employés dans le monde entier au sein du groupe Engie.

Aux niveaux 1 et 2, le partage B2B fonctionne principalement comme une place de marché transactionnelle, reliant de nombreux « acheteurs » soucieux des coûts à de multiples

« fournisseurs » qui souhaitent monétiser leurs actifs physiques et leurs ressources matérielles sous-utilisées sur une base tactique et à court terme.

Notons au passage que le « barter », ou « bartering », s'inscrit aussi dans cette logique d'échanges transactionnels des niveaux 1 et 2. Le « barter », qui peut être traduit en français par « troc », est l'échange de biens ou de services entre entreprises sans contrepartie d'argent numéraire. Encore peu connu en France, le troc est une pratique commerciale courante dans les pays anglo-saxons, en Italie, en Belgique, en Suisse, en Italie, en Grèce et dans les pays en développement. En France, il existe deux plateformes bien établies – KORP (ex France Barter) et BarterLink – qui facilitent le troc inter-entreprises en s'appuyant sur une monnaie virtuelle. Le troc est juridiquement, comptablement et fiscalement autorisé en France.<sup>3</sup>

À partir du niveau 3, néanmoins, les entreprises transcendent la logique purement commerciale et vont au-delà des échanges transactionnels de biens et services tangibles s'effectuant sur un « marché ». Elles commencent plutôt à établir des partenariats stratégiques avec un groupe restreint de pairs de confiance, formant ainsi des communautés de partage B2B. Les membres de ces communautés très unies mettent en commun des ressources intangibles et de grande valeur afin de co-créer une valeur économique de long terme ainsi qu'un impact social et écologique positif.

#### Niveau 3 : Partager le pouvoir d'achat.

La mise en commun du pouvoir d'achat n'est pas nouvelle. Par exemple, les agences gouvernementales et les détaillants forment des « coopératives d'achat » qui regroupent la demande pour obtenir des prix plus bas auprès de fournisseurs sélectionnés. Mais les organisations éclairées peuvent mettre en commun leur pouvoir d'achat non seulement pour réduire les coûts d'approvisionnement, mais aussi pour renforcer leur agilité et leur résilience, booster leur capacité d'innovation et contribuer au bien commun. Ce faisant, elles peuvent assurer leur approvisionnement régulier en biens essentiels qui souffrent d'une forte volatilité

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> En 2013, le Ministère du Redressement Productif a publié une étude sur le potentiel du troc interentreprises ainsi qu'un guide des échanges interentreprises de biens et services : <a href="https://www.entreprises.gouv.fr/fr/etudes-et-statistiques/dossiers-de-la-dge/plates-formes-d-echanges-interentreprises-potentiel-et">https://www.entreprises.gouv.fr/fr/etudes-et-statistiques/dossiers-de-la-dge/plates-formes-d-echanges-interentreprises-potentiel-et</a>

des prix et dont la fourniture risque d'être perturbée par des événements cataclysmiques comme la pandémie de COVID-19 ou le changement climatique.

Prenons le secteur de la santé. Les hôpitaux américains sont aux prises avec des pénuries chroniques de médicaments. 121 médicaments vitaux sont actuellement en rupture de stock et 70 % des pharmaciens hospitaliers doivent faire face à plus de 50 pénuries par an. Ces pénuries sont généralement causées par des rappels de produits, des perturbations inattendues de la chaîne d'approvisionnement comme le COVID-19 (80 % des composants pharmaceutiques actifs des médicaments américains proviennent de Chine et d'Inde), ou un gros pic de la demande pendant la saison de la grippe ou lors d'épidémies. Rien qu'en 2019, les hôpitaux américains ont dû investir 8,6 millions d'heures de travail supplémentaires, pour un coût de 360 millions de dollars, pour faire face à la pénurie de médicaments.

Outre les pénuries, les hôpitaux aux États-Unis doivent également faire face à la fois à des augmentations drastiques du prix des médicaments – rien qu'au cours du premier semestre 2019, le prix moyen de plus de 3 400 médicaments a augmenté de 10,5 %, soit cinq fois le taux d'inflation – et à des fluctuations abruptes des prix – lorsqu'un fabricant de médicaments génériques casse le prix d'un médicament pour éliminer ses concurrents, puis le fait remonter à nouveau, laissant les hôpitaux et les patients à sa merci.

Lassés par les pénuries de médicaments et les prix abusifs dictés par l'industrie pharmaceutique, plus de 50 systèmes de santé représentant plus de 1 400 hôpitaux et 30 % des lits d'hôpitaux aux États-Unis ont uni leurs forces pour former Civica Rx, une organisation à but non lucratif qui garantirait un approvisionnement régulier en médicaments de qualité à un prix inférieur pour tous ses membres. Civica Rx met en commun le pouvoir d'achat de ses plus de 50 membres pour négocier un accord à long terme avec des fabricants de médicaments génériques tels que Xellia, Exela Pharma Sciences et Hikma afin de produire 50 médicaments génériques essentiels à un prix équitable et stable et de les fournir sans interruption pendant plusieurs années.

Tous ces médicaments seraient produits aux États-Unis, ce qui réduirait la dépendance à l'égard des chaînes d'approvisionnement mondiales exposées aux perturbations causées par des chocs sanitaires comme la pandémie de COVID-19, ou des catastrophes naturelles liées au changement climatique, ou encore des tensions géopolitiques avec la Chine. Civica Rx fait également le bonheur des assureurs, puisque cette initiative pourrait permettre aux

payeurs d'économiser potentiellement un milliard de dollars par an en coûts de médicaments. À ce jour, 23 millions de patients aux États-Unis ont été traités avec des médicaments produits par Civica Rx. Dan Liljenquist, membre du conseil d'administration de Civica Rx, nous a expliqué qu'en mutualisant le pouvoir d'achat des 1 400 hôpitaux, Civica Rx veut servir un objectif noble: rendre les médicaments abordables et accessibles à tous les Américains, chose que Liljenquist considère comme leur « droit inné ». Civica Rx incarne donc le wise sharing, un modelé de partage B2B éclairé au service du bien commun (nous aborderons ce sujet de wise sharing dans la dernière section de ce rapport).

Notre recherche montre que même si l'économie du partage interentreprises connait un essor considérable en France depuis la double crise économique et sanitaire de 2020-21, la majorité des sociétés françaises pratiquent actuellement le partage B2B aux niveaux 1, 2, et 3. Nous désignons ces trois niveaux collectivement comme le « partage B2B basique ». Or, nous croyons que la France peut réaliser des gains économiques, sociétaux, et écologiques considérables en encourageant ses entreprises à progresser aux niveaux 4, 5, et 6 du partage B2B, ce que nous appelons le « partage B2B avancé ».

#### Niveau 4 : Partager les employés.

Les entreprises peuvent également partager leurs ressources humaines entre elles, ce qui leur permet d'avoir accès à un réservoir de talents, de compétences et d'expertise plus large et plus diversifié.

Vénétis est une association de 360 petites entreprises françaises, situées en Bretagne et Loire Atlantique, qui engage des experts – dans des domaines aussi divers que le contrôle de la qualité industrielle et le marketing web – en tant qu'employés à temps plein. Vénétis partage ces experts sur la base de projets entre ses entreprises membres, remplaçant ainsi les emplois précaires à temps partiel par des emplois sûrs à « temps partagé ».

Dans le même esprit, les plateformes Masolutionemploi, Mobiliwork et Pilgreem facilitent le « prêt de salariés » entre entreprises. En promouvant la mobilité temporaire des salariés, tous volontaires, Mobiliwork offre un modèle gagnant-gagnant-gagnant. En prêtant ses salariés sous-occupés, l'entreprise prêteuse peut maintenir leur employabilité, préserver des compétences et diminuer ses charges de personnel. L'entreprise « hôte » gagne en accédant

à moindre coût à du personnel motivé et directement opérationnel. Le salarié aussi est gagnant car il (elle) maintient son contrat de travail avec son employeur et 100% de sa rémunération tout en diversifiant et enrichissant son parcours professionnel dans de nouveaux environnements de travail.<sup>4</sup>

La double crise sanitaire et économique en 2020 a validé à grande échelle l'utilité et le mérite du modèle de partage des employés inter-entreprises et a accéléré son déploiement. Par exemple, en avril 2020, quand la pandémie de COVID-19 battait son plein, Accenture, Lincoln Financial Group, ServiceNow et Verizon ont lancé conjointement People + Work Connect, une plateforme d'employeur à employeur basée sur l'intelligence artificielle (IA) qui aide les personnes licenciées dans une entreprise à retrouver rapidement un emploi dans une autre organisation, ce qui permet d'enrayer le cycle long et traumatisant du chômage pour ces travailleurs.

En France, le contexte de la crise sanitaire a boosté le marché de Hydres, une plateforme de recrutement collaboratif. Situé à Trèves dans le Parc National des Cévennes, Hydres accompagne la mobilité professionnelle subie ou volontaire des salariés au sein d'un réseau d'entreprises qui forment le maillage économique local. L'idée est de limiter l'impact d'une démission pour toutes les parties prenantes tout en préservant l'emploi sur un territoire. Hydres veut aussi soutenir l'essor du salarié « boomerang », à savoir un employé qui travaille 3 à 5 ans dans une société et la quitte pour mieux revenir, enrichi de nouvelles compétences et déjà familiarisé avec la culture de l'entreprise. C'est un modèle gagnant-gagnant pour le salarié et l'employeur. En 2020, l'employé « boomerang » représentait 22 % des recrutements en France<sup>5</sup>. 57% des salariés français se disent ouverts à la possibilité de se faire réembaucher par une entreprise qu'ils avaient quittée volontairement.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Le « prêt de salariés » figure en tête de liste des 27 propositions faites par Jean-Noël Barrot, député des Yvelines et Vice-Président de la Commission des finances de l'Assemblée nationale, dans son rapport « Accélérer le rebond économique des territoires », remis au Premier ministre le 29 juin 2021.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Selon Oualid Hathroubi, directeur de Hays Paris, 15% des entreprises avaient réembauché des salariés en 2019. Ce chiffre s'est élevé à 22% durant les neuf premiers mois de 2020. Source : <a href="https://www.lemonde.fr/emploi/article/2020/11/25/le-si-rassurant-recrutement-boomerang">https://www.lemonde.fr/emploi/article/2020/11/25/le-si-rassurant-recrutement-boomerang</a> 6061033 1698637.html

#### Niveau 5: Partager les clients.

Les entreprises à l'esprit compétitif cherchent de nouveaux moyens de capturer les clients dans leurs marques en créant des écosystèmes verticaux. Les marques visionnaires, en revanche, peuvent former des écosystèmes horizontaux qui intègrent leurs capacités et leurs actifs à ceux d'autres marques – y compris leurs concurrentes – pour offrir à leurs "clients partagés" des solutions de bout en bout et des expériences hautement personnalisées.

Par exemple, Orange, Kingfisher, Carrefour, Legrand, La Poste, SEB et Pernod Ricard – sept grandes entreprises issues de sept secteurs d'activité totalement différents – ont créé InHome, un incubateur d'innovation interprofessionnel dirigé par InProcess, une société de conseil en innovation. Grâce aux études ethnographiques d'InProcess, les entreprises membres d'InHome acquièrent d'abord une connaissance approfondie des besoins et des valeurs des familles types qui vivront dans les maisons de demain. Elles envisagent ensuite des moyens efficaces d'intégrer leurs offres respectives et leurs compétences fondamentales pour servir en synergie leur client commun du futur.

En participant à des projets d'innovation multisectoriels centrés sur les clients partagés de demain, explique Christophe Rebours, fondateur et PDG d'InProcess, les entreprises en concurrence directe dans un marché capitaliste peuvent désapprendre leurs « instincts compétitifs » et cultiver l'esprit de coopération. « Les entreprises sont capables d'ôter leurs 'œillères sectorielles' et de voir les choses du point de vue de leur client partagé ; ce n'est plus le fait d'augmenter leur propre part du gâteau qui les motive, mais d'augmenter la taille du gâteau entier pour le bénéfice de tous, » élabore Rebours.

#### Niveau 6 : Partager la propriété intellectuelle.

Les brevets, les idées, les meilleures pratiques et la connaissance d'un domaine représentent les joyaux de la couronne d'une organisation. C'est pourquoi, une entreprise répugne a priori à partager sa propriété intellectuelle (PI) avec d'autres entreprises. Pourtant, il peut être logique de le faire pour deux raisons. Premièrement, les entreprises peuvent monétiser leurs actifs intellectuels inutilisés ou sous-exploités. Selon le rapport publié par la Commission Européenne dans le cadre du projet PatVal-EU, 36% des brevets européens n'ont pas été exploités sur le plan commercial. Les entreprises peuvent mieux valoriser ces brevets sous-

exploités, et générer de nouveaux revenus, en les échangeant sur des plateformes de partage en PI comme yet2.com et NineSigma avec d'autres entreprises en quête d'innovation.

Deuxièmement, les entreprises progressistes motivées par un objectif noble peuvent parvenir à un "leadership moral" dans leur secteur d'activité en partageant leur PI avec d'autres organisations – y compris des organisations rivales – afin d'accroître l'impact social et écologique collectif de leur secteur.

Par exemple, les équipes de R&D du géant des biens de consommation Unilever et le fabricant de jeans Levi Strauss ont inventé des technologies exclusives pour rendre leurs produits plus durables. Les « déodorants compressés » d'Unilever utilisent 25% de moins d'aluminium et deux fois moins de gaz propulseur, réduisant de 25% l'empreinte carbone de chaque aérosol. Levi Strauss a développé 21 techniques pour réduire la consommation d'eau jusqu'à 96% dans la finition des vêtements. Après avoir déployées avec succès ces technologies d'abord dans leurs propres chaînes d'approvisionnement, ces deux entreprises ont "ouvert" leurs inventions, en les rendant accessibles à leurs concurrents, dans le but d'augmenter la performance environnementale de l'ensemble de leur industrie. De même, en 2019, le géant de l'agroalimentaire Danone a mis gratuitement à la disposition des chercheurs du monde entier sa collection de 1 800 souches de ferments lactiques et bifidobactéries. Danone souhaite ainsi promouvoir la "science ouverte" et aider le monde à atteindre plus rapidement les Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU, notamment ceux liés à l'élimination de la faim et à l'amélioration de la nutrition et de la santé.

Depuis le début de la pandémie de COVID-19, des prestataires de soins de santé éclairés ont partagé leur propriété intellectuelle avec d'autres entreprises afin de produire ensemble des innovations permettant de sauver des vies. Par exemple, aux États-Unis, Ventec Life Systems a partagé la technologie de ses respirateurs artificiels pour soins intensifs avec le constructeur automobile GM afin d'augmenter rapidement la production de ce dispositif vital dans une usine GM réaménagée à cette fin dans l'Indiana. De même, le géant industriel Siemens s'est associé à Medtronic, un leader mondial de la technologie médicale, pour développer conjointement le "jumeau numérique" d'un respirateur et l'a mis en libre accès sur Internet afin que n'importe qui dans le monde puisse l'utiliser pour fabriquer ses propres respirateurs et aider les patients du COVID-19 dans leur territoire.

Au fur et à mesure que les entreprises partagent d'abord leurs déchets et leurs actifs physiques, puis leurs ressources financières et humaines, et enfin leurs clients et leur propriété intellectuelle, elles vont progressivement développer et entraîner leur "muscle de la confiance" en apprenant à ramper, à marcher et enfin à courir dans le monde du partage B2B. Le partage interentreprises pourrait être le pivot du capitalisme des parties prenantes (stakeholder capitalism) et nous aider à construire des sociétés inclusives, résilientes et régénératrices dans l'ère post-COVID-19.

À ce stade, il est essentiel de clarifier deux éléments clés concernant le modèle de taxonomie et de maturité décrit dans la Figure 1 et exposé dans cette section :

- 1) Bien que ce modèle comporte 6 niveaux distincts, il n'implique pas une *hiérarchie*. Le partage de la propriété intellectuelle (PI) n'est en aucun cas "meilleur" ou "supérieur" au partage des déchets. De même, le fait qu'une entreprise partage sa PI l'échelon supérieur de l'échelle de maturité ne signifie pas qu'elle maîtrise l'art du partage interentreprises. Les maîtres du partage B2B ne sont pas les entreprises qui peuvent se hisser et rester au sommet de la pyramide décrite dans la Figure 1. Au contraire, les entreprises gagnantes sont celles qui ont maîtrisé et continuent de pratiquer de façon synergique *l'ensemble* des activités de partage B2B décrites dans la Figure 1.
- 2) Les différentes ressources classées dans la Figure 1 sont classées en fonction du niveau de *risque* général que comporte leur partage avec d'autres entreprises, plutôt que de leur valeur économique intrinsèque. Ainsi, le partage d'une ressource à faible risque comme les déchets peut avoir une grande valeur, c'est-à-dire être financièrement très lucratif, si une entreprise l'effectue de manière stratégique. Prenons l'exemple du groupe Tata, un conglomérat mondial dont le chiffre d'affaires dépasse les 100 milliards de dollars et qui a son siège en Inde. Il est composé de 30 entreprises, dont Tata Steel et Tata Motors, qui possède Jaguar Land Rover (JLR). Les entreprises du groupe Tata sont passées maîtres dans l'art de transformer les déchets en or. Tata Steel, par exemple, a généré plus de 35 millions de dollars rien qu'en 2018 en vendant les 1,8 million de tonnes de scories générées chaque année dans son usine d'acier en Inde à d'autres entreprises qui les utilisent comme matière première pour construire des routes et produire du ciment et des briques. De même, dans le cadre de son parcours vers le zéro émission, JLR a lancé Reality, une initiative audacieuse à l'échelle de l'entreprise visant à récupérer l'aluminium des produits de

consommation usagés, comme les canettes de boissons et les aérosols, ainsi que des véhicules en fin de vie, et à le recycler pour fabriquer de nouveaux véhicules, notamment une voiture entièrement électrique.

#### L'IMPACT SOCIAL ET ECOLOGIQUE DU PARTAGE B2B

Au-delà des gains purement économiques pour les entreprises, le partage B2B peut aussi avoir un impact social positif, et ceci pour plusieurs raisons.

Premièrement, les réseaux et plateformes de partage B2B catalysent la création de nouveaux emplois, en particulier pour les personnes en difficulté, et aide à préserver les emplois dans les territoires. Par exemple, Bilum et Camif, qui « surcyclent » les matières usées et déchets d'ameublement en de beaux nouveaux produits emploient des personnes handicapées et des personnes en insertion dans leur chaine de valeur. De même, les plateformes de prêt de salariés et de recrutement collaboratif comme Mobiliwork et Hydres évitent le licenciement des employés sous-utilisés et maintiennent leur plein emploi en les intégrant dans d'autres entreprises issues du même territoire.

Deuxièmement, le partage B2B permet aux artisans, petits agriculteurs, TPE et PME industrielles et de services — les segments les plus vulnérables de notre économie — d'augmenter leur résilience, agilité et performance en gagnant l'accès à des actifs et des compétences d'autres entreprises à moindre coût. Par exemple, en Inde, la plateforme EM3 Agri Services fonctionne comme un « Uber pour les petits agriculteurs » ; elle leur permet d'accéder à des tracteurs et autres équipements agricoles ainsi qu'à des services de conseil à la demande, selon un paiement à l'usage des plus souples. Ce service frugal et flexible permet aux agriculteurs indiens, qui souffrent financièrement, de produire mieux — et de gagner plus — en utilisant moins de ressources. De même, les TPE et PME dans les régions peuvent s'adapter aux nouvelles réalités numériques et accélérer leur transition écologique en utilisant des experts à "temps partagé" provenant des réseaux de partage de talents comme Vénétis.

Troisièmement, le partage B2B peut améliorer le bien-être des citoyens. Prenons l'exemple des plateformes numériques comme Floow2 qui permettent aux hôpitaux de partager leurs

équipements et services médicaux. Grace à ces plateformes, les patients anxieux peuvent obtenir des soins de qualité plus rapidement en allant directement dans un hôpital doté de l'équipement nécessaire et du personnel disponible pour les traiter sans délai. De même, avec la majorité des personnes âgées souhaitant rester à domicile le plus longtemps possible, les entreprises et collectivités territoriales peuvent partager leurs compétences au sein d'initiatives multisectorielles comme InHome (voir page 12) afin de co-créer des solutions innovantes améliorant la qualité de vie des seniors chez eux.

Le partage B2B aura également un impact positif considérable sur l'environnement. Rien qu'en engageant toutes ses entreprises au Niveau 1 du partage B2B, à savoir le recyclage des déchets et la réutilisation des ressources au sein des réseaux d'échange, chaque pays peut réduire ses émissions de 39%. Le partage des actifs physiques — stocks, bâtiments, véhicules, équipements — au Niveau 2 serait aussi écologiquement vertueux.

Prenons le cas du transport, le deuxième contributeur de gaz à effet de serre dans le monde derrière la production d'énergie et d'électricité. Le transport routier de marchandises (TRM), qui achemine 95% des produits que nous consommons au quotidien, contribue à 6% des émissions totales de CO2 de l'Union Européenne. Or 30% des camions circulant aujourd'hui en Europe roulent à vide (en France, le « trafic à vide » est de 18,4%). Ces « kilomètres à vide » représentent des dizaines de millions de tonnes de CO2 chaque année. Des plateformes B2B comme Fretlink, Everoad, Chronotruck, et Shippeo cherchent à rendre le TRM plus efficace et durable en connectant des entreprises qui veulent expédier des marchandises directement avec des transporteurs (en majorité des TPE), sans passer par des intermédiaires. En automatisant l'affrètement à 100%, ces plateformes digitales optimisent le taux de remplissage des camions en regroupant plusieurs expéditions en une seule tâche pour un conducteur, réduisant massivement les émissions liées aux kilomètres à vide.

Selon une étude réalisée dans 8 pays d'Europe, le service de covoiturage de BlaBlaCar a permis rien qu'en 2019 d'économiser plus d'1,6 million de tonnes de CO2 — l'équivalent des émissions générées par les transports à Paris en 1 an — tout en transportant deux fois plus de voyageurs. De même, en adoptant les plateformes de covoiturage professionnel de Klaxit, Karos, BlaBlaLines ou Weepil et les services d'autopartage offerts par Athlon, Mobility Tech Green, et OpenFleet, les entreprises peuvent à la fois réduire significativement la taille de

leur flotte de véhicules, offrir des solutions de mobilité flexibles et abordables à leurs collaborateurs, et diminuer massivement leur empreinte carbone.

Voici quelques exemples concrets qui démontrent l'impact positif sur le plan à la fois social, sociétal, et écologique que peut avoir le partage B2B à l'échelle d'une ville ou d'un territoire entier.

Dans le **Lot-et-Garonne**, la crise du Boeing 737 Max en 2019 avait négativement impacté le secteur aéronautique du territoire. En réponse, la CCI régionale s'est associée avec la Préfecture de Lot-et-Garonne et la DIRECCTE pour mettre en place SHARING, un dispositif de prêt de main d'œuvre entre entreprises pour une durée déterminée. Ce partage de compétences intersectoriel a permis, par exemple, aux sociétés agroalimentaires du département d'employer des ingénieurs de l'industrie aéronautique pour optimiser la performance de leurs systèmes de production. SHARING a connu un grand essor durant la crise sanitaire. 20 entreprises ont déjà participé à SHARING, qui a bénéficié à 50 salariés et a permis de préserver des compétences précieuses dans le Lot et Garonne.

A **Paris**, le projet Les Deux Rives, porté par la mairie de Paris et la RATP, fonctionne selon les principes durables de l'économie circulaire. Il permet à 30 organisations publiques et privées, colocalisées dans le quartier d'affaires parisien qui s'étend d'Austerlitz à Bercy, de partager des équipements, des véhicules, des espaces et des services, ainsi que de recycler les déchets de manière synergique.

En novembre 2020, le collectif France Industrie Occitanie, en collaboration avec la région, la DIRECCTE, et 10 fédérations professionnelles de l'industrie en **Occitanie** a lancé Passerelles Industries. Ce dispositif permet aux entreprises industrielles qui sont en difficulté de prêter temporairement leurs salaries à d'autres sociétés qui recrutent, conservant ainsi des emplois et des savoir-faire dans la région. De dispositif est accessible aux 10 000 entreprises, et aux 220 000 salariés que compte le secteur industriel en **Occitanie**. Passerelles Industries, qui compte aujourd'hui 120 entreprises participantes, a déjà soutenu le prêt de compétences de plusieurs salariés dans la région.

Le partage B2B présente des avantages économiques, sociaux et écologiques considérables. En partageant ingénieusement leurs actifs physiques et leurs ressources immatérielles, les entreprises peuvent réaliser d'immenses gains d'efficience, de résilience et d'agilité et impacter positivement les individus, les communautés et la planète. La

révolution naissante du partage B2B promet non seulement de réinventer des secteurs entiers, mais aussi de nous permettre de co-construire des sociétés inclusives et régénératrices à l'ère post-COVID-19.

Mais le partage B2B, qui n'en est qu'à son balbutiement, ne pourra pas réaliser son plein potentiel sans l'aide des gouvernements. Les autorités publiques au niveau national ainsi que dans les territoires doivent proactivement soutenir et accélérer le développement de l'économie du partage interentreprises dans leur pays. C'est le sujet de la prochaine section.

# COMMENT LES NATIONS PEUVENT-ELLES LIBERER TOUT LE POTENTIEL DU PARTAGE B2B ?

La Banque mondiale a averti que la pandémie de COVID-19 pourrait entrainer une "décennie perdue" pour la croissance économique. Plutôt que de reconstruire le système économique capitaliste dysfonctionnel qui a creusé de graves inégalités et causé de lourds dommages à l'environnement, les nations pourraient faire preuve de sagesse en construisant dans la prochaine décennie une économie frugale<sup>6</sup> vertueuse qui soit socialement plus inclusive et qui régénère les sociétés et la planète. Le partage B2B pourrait être un pilier essentiel de cette économie frugale. Cependant, pour libérer tout son potentiel et maximiser son impact économique, social et écologique, les nations ont besoin de deux éléments essentiels : un objectif noble et un soutien gouvernemental proactif.

#### UN OBJECTIF NOBLE ELARGIRA L'IMPACT DU PARTAGE B2B

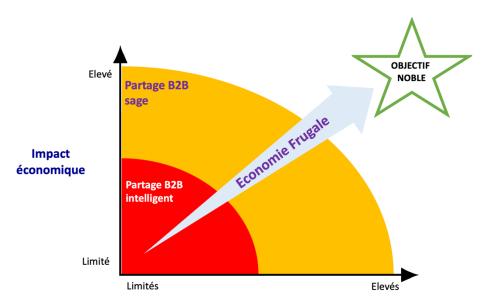
Jusqu'à présent, nous avons abordé le "quoi ?" et le "comment ?" du partage B2B, c'est-àdire les différents mécanismes par lesquels les entreprises peuvent partager divers types de ressources. Mais il faut également répondre à la question vitale du "pourquoi ?" : "pourquoi notre entreprise veut-elle s'engager dans le partage B2B ?". En d'autres termes, les

Terra Nova I La révolution du partage B2B

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Ndlr: L'économie frugale répond au principe général: « faire mieux avec moins ». Elle consiste à mieux répondre aux besoins socio-économiques de tous les citoyens en utilisant le moins de ressources nécessaires. A lire: <a href="https://www.wedemain.fr/dechiffrer/en-2021-construisons-leconomie-frugale/">https://www.wedemain.fr/dechiffrer/en-2021-construisons-leconomie-frugale/</a>

entreprises doivent bien cerner leur motivation et *donner du sens* à leur engagement dans cette voie.

Si la plupart des entreprises répondent au « pourquoi ? » par « nous voulons juste économiser de l'argent ou en gagner davantage », nous assisterons à l'essor de ce que j'appelle le *smart sharing*, ou le « partage B2B intelligent », dont l'objectif restreint est uniquement de rendre le modèle économique capitaliste actuel, avec ses tous ses défauts, encore plus efficace. Mais si la plupart des entreprises répondent "nous voulons avoir un impact social et écologique positif", alors elles peuvent permettre le *wise sharing*, ou le « partage B2B sage », dont l'objectif noble est de réinventer radicalement des industries entières et d'accélérer la transition vers une économie frugale bénigne dans le monde post-COVID-19 (voir la figure 2 ci-dessous.)



**Impacts Sociétaux et Ecologiques** 

Voici quelques objectifs nobles qui peuvent motiver les entreprises à pratiquer le partage B2B à bon escient et à avoir un impact positif sur les personnes, les sociétés et la planète.

Réinventer les soins de santé. Le partage B2B peut donner un grand coup de fouet aux systèmes de soins de santé du monde entier, dont les finances sont mises à rude épreuve par la multiplication des cas de COVID-19 et qui s'efforcent de fournir de meilleurs soins à un plus grand nombre de patients à moindre coût. C'est particulièrement le cas aux États-Unis, où la montée en flèche des dépenses de santé représentera près de 20 % du PIB en 2026, ce qui est insoutenable. De même, le vieillissement rapide de la population et de futures épidémies risquent de mettre à rude épreuve le système de santé déjà fragile de la France et du reste de l'Europe.

En s'appuyant sur des plateformes comme Floow2 pour partager leurs équipements et services médicaux et en mettant en commun leur pouvoir d'achat grâce à des initiatives comme Civica Rx, les hôpitaux et les cliniques peuvent effectuer une transition efficace vers le Value-Based Health Care (VBHC), ou « une stratégie de soins intégrés centrée sur la valeur délivrée au patient ». Dans le modèle VBHC, implémenté actuellement aux États-Unis et en Suisse, plusieurs prestataires combinent leurs ressources et leurs capacités pour optimiser le parcours de soins et les résultats en matière de santé au profit de leurs patients communs. Avec une tarification qui se base sur la qualité, et non sur la quantité, des soins offerts au patient, le VBHC vise à améliorer les prestations tout en réduisant les coûts de santé.

#### Aller bien au-delà de la durabilité et régénérer des secteurs et des territoires entiers.

Ces deux dernières années, plusieurs entreprises — de Apple et Google à Saint-Gobain et Siemens en passant par L'Oréal et HSBC — se sont engagées à devenir « carbone neutre » d'ici 2030, 2040, voire 2050 (notons que seules 5 % des sociétés du CAC 40 étaient neutres en carbone en 2019). L'Union européenne ambitionne de réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 55% d'ici 2030 (par rapport au niveau de 1990) et de devenir neutre en carbone en 2050. Dès son arrivée au pouvoir, le président américain Joe Biden a annoncé

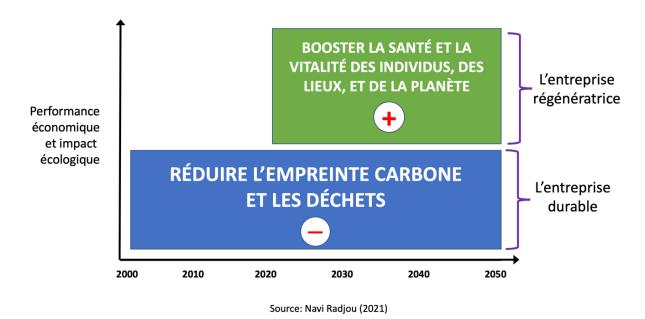
<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Le concept de Value Based Healthcare (VBHC), introduit en 1966 par Avedis Donabedian, un médecin et enseignant à l'université du Michigan, a été développé par Michael Porter, un professeur de management à Harvard, dans un ouvrage co-écrit en 2006 avec Elizabeth O. Teisberg: *Redefining Health Care: Creating Value-based Competition on Results.* Reference: <a href="https://www.m-soigner.com/grand-angle/economie-et-organisation/448-quand-les-bons-points-sont-distribues-par-le-patient-le-value-based-health-care.html">https://www.m-soigner.com/grand-angle/economie-et-organisation/448-quand-les-bons-points-sont-distribues-par-le-patient-le-value-based-health-care.html</a>

que les États-Unis vont réduire leurs émissions de 50-52% d'ici 2030, par rapport à 1995, et devenir « *net zero* » (neutre en carbone) d'ici 2050.

Aussi nobles et ambitieux ces objectifs soient-ils, ils ne visent qu'à « faire moins de mal », c'est-à-dire réduire l'impact négatif sur plan environnemental des modèles économiques existants sans les réinventer en profondeur pour les rendre écologiquement vertueux.

Or, compte tenu de l'urgence climatique, les entreprises doivent aller bien au-delà du concept de la « durabilité » et adopter rapidement les principes de la **régénération**, un ensemble de pratiques fondées sur la science qui visent à inverser le réchauffement climatique, par exemple en séquestrant le carbone dans les produits et les processus. Alors qu'une entreprise durable vise juste à réduire son empreinte carbone et ses déchets (impact négatif), une entreprise régénératrice veut consciemment à élargir son empreinte socioécologique *positive* — c'est-à-dire « faire plus de bien » — en boostant la santé et la vitalité des personnes, des lieux (communautés) et de la planète (voir figure 3 ci-dessous).

## De « Faire Moins de Mal » à « Faire Plus de Bien »



Ce faisant, les entreprises régénératrices peuvent réaliser des performances financières et avoir un impact social et environnemental bien supérieurs à ceux de leurs pairs qui se concentrent simplement sur la durabilité. Une étude de ReGenFriends montre que 80 % des consommateurs préfèrent les entreprises « régénératrices » aux entreprises « durables » (ils trouvent le terme « durable » trop passif). Néanmoins, les consommateurs se disent frustrés par les entreprises qui manquent d'expertise en régénération.

Je peux personnellement témoigner de l'absence totale d'expertise de nombreuses grandes entreprises en matière de régénération. En 2019, j'ai animé deux conférences auxquelles ont participé les responsables de la R&D et de la chaîne d'approvisionnement de trois cents entreprises du Fortune 500 (les 500 sociétés américaines ayant les plus gros chiffres d'affaires). Lorsque je leur ai demandé « combien d'entre vous ont entendu parler du concept de régénération ? », seuls 5% ont levé la main ! Si je leur avais demandé combien d'entre eux mettent effectivement en œuvre les principes de la régénération dans leur entreprise, probablement que seul 1% aurait levé la main !

La bonne nouvelle est que des entreprises pionnières comme Danone, Eileen Fisher, General Mills, Interface, Marks & Spencer, Microsoft, Patagonia et Unilever ont déjà entamé la révolution régénératrice en Amérique, en Europe et à travers le monde. Ces sociétés cherchent non pas à limiter mais carrément à inverser le réchauffement climatique en investissant, entres autres, dans des solutions innovantes pour capter le carbone.

Par exemple, Interface, le plus grand fabricant mondial de moquettes modulaires, est en train de réinventer toute sa chaine de valeur et tous ses produits pour les rendre régénérateurs. Elle construit une "usine comme une forêt" (*Factory as a Forest*) qui non seulement affiche une empreinte carbone nulle, mais produit également des « services écosystémiques » gratuits tels que le stockage de l'eau, l'énergie propre, l'air pur et le recyclage des nutriments qui profitent aux communautés locales. Avec son initiative Climate Take Back, Interface va au-delà de la neutralité carbone et prévoit de vendre uniquement des produits « négatifs en carbone », qu'elle a déjà commencé à commercialiser depuis fin 2020.

La mauvaise nouvelle est que ces sociétés avant-gardistes, en grande majorité, adoptent les principes de la régénération avec une logique capitaliste pour générer plus de profit et pour réaliser une « différence concurrentielle ». Comme le reconnait un senior manager d'une

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> A lire l'article de l'auteur sur la régénération dans Harvard Business Review France « Au-delà de la durabilité, l'entreprise régénératrice » : <a href="https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2021/04/35282-au-dela-de-la-durabilite-lentreprise-regeneratrice/">https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2021/04/35282-au-dela-de-la-durabilite-lentreprise-regeneratrice/</a>

entreprise industrielle : « En adoptant la régénération), nous allons générer plus de revenu. Nous allons piquer des parts de marché à nos concurrents. Nous allons aussi leur piquer des clients et des employés car nous vendons des produits écolo qui ont du sens alors que nos rivaux vendent que des produits classiques. »

Les entreprises sont souvent soupçonnées de faire du « *green-washing* » (éco-blanchiment) et du « *purpose-washing* ». Il est vrai que plusieurs entreprises « parlent » de durabilité et de « raison d'être » mais ne passent guère aux actes. Or, comme la citation ci-dessus l'indique, un plus grand danger pour notre planète est le « *green-hoarding* » et le « *purpose-hoarding* » (éco-thésaurisation et monopolisation du sens). En d'autres termes, une poignée d'entreprises visionnaires « agissent » vraiment pour inverser le changement climatique mais protègent jalousement leurs innovations (technologies, bonnes pratiques) en matière de régénération et répugnent à partager leur propriété intellectuelle avec d'autres sociétés, en particulier avec leurs concurrents.

Ces entreprises pionnières qui agissent vraiment pour le climat ne doivent pas le faire de façon égoïste, c'est-à-dire dans le seul but de gagner un avantage compétitif sur leurs concurrents. Au contraire, elles doivent poursuivre un objectif noble : « Nous allons décarboner l'ensemble de notre secteur et régénérer la planète entière ». Ces entreprises doivent imiter Levi Strauss et Unilever, qui partagent généreusement leurs technologies vertes avec leurs rivaux, avec la croyance que « the rising tide lifts all boats » (la marée montante soulève tous les bateaux).

Comme me l'a confié la responsable du développement durable d'une entreprise industrielle éclairée : « Nous avons développé des technologies disruptives pour fabriquer des produits à bilan carbone négatif à partir de biomatériaux. Nous voulons partager ces technologies avec nos concurrents car notre objectif est de contribuer à la décarbonisation de l'ensemble de l'environnement bâti, qui représente 40 % des émissions mondiales annuelles. En outre, l'adoption de nos technologies par nos concurrents créera une demande accrue pour des produits régénératifs, ce qui profitera à l'ensemble du secteur. Tout le monde y gagne. »

Les entreprises audacieuses peuvent aller plus loin et adopter le partage B2B, surtout aux niveaux 4, 5, et 6, pour réaliser un objectif encore plus noble : régénérer des villes ou des territoires entiers. C'est le cas de la société italienne IIIy, réputée pour son café. Déjà pleinement engagée dans l'agriculture régénératrice, IIIy s'est associée avec d'autres

entreprises italiennes et des acteurs institutionnels de la région de Parme ainsi que des ONG, think tanks, et fondations pour former Regeneration 20|30. Cette initiative, placée sous le patronage de la Commission Européenne et pilotée par le Regenerative Society Foundation, vise à créer une économie régénératrice à Parme et dans d'autres régions qui maximiserait le bien-être de tous les citoyens tout en respectant les limites planétaires.

Atteindre les ODD plus rapidement, mieux et à moindre coût. Les Nations Unies ont défini 17 objectifs de développement durable (ODD) qui visent tous à co-construire des communautés inclusives, saines et régénératrices dans le monde entier d'ici 2030. L'implémentation des ODD pourrait générer \$12 trillions (€ 10 trillions) en valeur économique par an et créer jusqu'à 380 millions d'emplois d'ici 2030 dans le monde entier. Or, pour réaliser ce potentiel, des investissements annuels de 5 à 7 000 milliards de dollars seront nécessaires pour mettre en œuvre les ODD à l'échelle mondiale. Malheureusement, les pays en développement sont confrontés à un déficit de financement de 2,5 milliards de dollars. De plus, avec l'aggravation des inégalités et le changement climatique, le monde en difficulté ne peut pas se permettre d'attendre 2030 pour atteindre les ODD.

Des pratiques judicieuses de partage B2B peuvent aider à atteindre les ODD plus rapidement, mieux et à moindre coût. Par exemple, en Afrique, Coca-Cola partage son expertise et ses actifs en matière de chaîne d'approvisionnement avec des organisations à but non lucratif qui, par exemple, s'appuient sur la chaîne du froid de Coca-Cola pour livrer rapidement et en toute sécurité des médicaments vitaux tels que des vaccins dans des villages reculés. Et en partageant leur propriété intellectuelle avec d'autres – comme le fait Danone – les entreprises alimentaires peuvent faire reculer la faim dans le monde et faire en sorte que 8 milliards de personnes aient accès à des aliments sûrs et nutritifs.

# LE SOUTIEN PROACTIF DES GOUVERNEMENTS PEUT DYNAMISER LE PARTAGE B2B

Les pouvoirs publics peuvent jouer un rôle essentiel et proactif dans la promotion du partage B2B. Il y a dix ans, les gouvernements ont été pris par surprise par la croissance explosive de l'économie du partage C2C, c'est-à-dire le partage entre particuliers, avec l'essor rapide

des plateformes comme Uber et Airbnb. Mais cette fois-ci, ils peuvent anticiper – et façonner – la dynamique du marché du partage B2B. Les décideurs politiques au niveau national et local doivent identifier de manière proactive les besoins réglementaires associés au partage B2B et, au lieu de freiner sa croissance, l'exploiter pour débloquer d'énormes avantages économiques, sociaux et écologiques pour leurs villes, leurs territoires et leurs pays.

Pour catalyser le partage B2B dans leurs pays, les gouvernements doivent mettre en place un nouveau cadre réglementaire complet et offrir de généreuses incitations fiscales qui stimulent la mutualisation des ressources et le partage des actifs physiques et immatériels entre les entreprises. Cela comprendrait un effort d'allègement de certaines contraintes règlementaires dans des domaines critiques tels que la responsabilité juridique, la fiscalité, la protection de la propriété intellectuelle et les droits des travailleurs.

Dans le contexte spécifique de la France, voici 10 mesures concrètes que le gouvernement peut prendre pour dynamiser le partage B2B dans notre pays :

- Reconnaitre officiellement le partage B2B comme un des piliers fondamentaux de la stratégie de relance française, permettant d'accélérer les transformations économique, écologique, industrielle, sociétale et sociale du pays d'ici 2030. Le partage B2B, pratiqué à grande échelle à travers la France, pourrait potentiellement aider le pays entier à réaliser la neutralité carbone non pas en 2050, mais plus tôt encore.
- Rendre permanent les assouplissements juridiques apportés par la loi du 17 juin 2020, dite « loi d'urgence 2 », qui facilite le recours au prêt de main d'œuvre entre entreprises. L'ordonnance du 16 décembre 2020 a prolongé ce dispositif dérogatoire jusqu'au 30 juin 2021. La loi du 31 mai 2021 sur la gestion de la sortie de crise sanitaire a étendu ce dispositif jusqu'au 30 septembre 2021. Le prolongement durable de ces assouplissements pourrait stimuler le partage des salariés entre entreprises et accélérer la reprise économique dans les territoires. D'ailleurs, l'État pourrait judicieusement intégrer le prêt de main d'œuvre comme un des mécanismes de soutien de « Transitions Collectives » (Transco), le nouveau dispositif qui, dans le cadre du plan France Relance, permet aux employeurs d'anticiper les mutations économiques et d'accompagner de manière proactive la reconversion de leurs salariés.

- Éduquer et inspirer les décideurs économiques et les acteurs politiques au niveau national et territorial sur les gains économiques, sociaux et écologiques du partage B2B en établissant un site Internet (partageinterentreprises.fr ou partageB2B.fr) qui documenterait les études de cas instructives et identifierait des bonnes pratiques déjà prouvées en matière de partage B2B issues de toutes les régions de la France.
- Demander aux autorités telles que la DGFIP, la Banque de France, l'Ordre des experts-comptables de reconnaitre officiellement les transactions et flux sur les plateformes et réseaux de partage B2B.
- Encourager la Banque des Territoires et Bpifrance à investir dans des écosystèmes de partage B2B déjà existants dans les territoires pour accélérer leur croissance.
- Pousser l'Institut national de la propriété industrielle (INPI), qui aujourd'hui aide les entreprises, en particulier les PME et les ETI, à mieux protéger leurs idées et inventions originales avec des brevets, à aider aussi ses clients à mieux valoriser leurs ressources immatérielles, telle que la propriété intellectuelle (PI), en les partageant avec d'autres entreprises. Les lettres PI dans INPI doivent designer non seulement « propriété intellectuelle » mais aussi « partage intellectuel ».
- Encourager les entreprises à pratiquer une mutualisation des achats « éclairée » qui viserait à faire « mieux avec moins », c'est-à-dire réaliser des gains économiques par l'effet volume mais aussi améliorer l'impact social et la performance environnementale des entreprises. L'État peut montrer l'exemple en soutenant des achats groupés dans le secteur public qui aient des effets vertueux sur le plan sociétal et écologique. Par exemple, la note juridique conjointement publiée conjointement par AdCF et UGAP en octobre 2019 explique comment la mutualisation de la commande publique peut accélérer l'économie circulaire dans les territoires. L'État peut mettre la barre plus haut en publiant un nouveau guide en 2022 qui expliquerait comment les villes et les territoires peuvent utiliser la mutualisation des achats publics comme un levier stratégique pour aller au-delà du simple « développement durable » et soutenir une économie locale régénératrice (c'est déjà le cas en Occitanie, qui ambitionne de devenir la première Région à énergie positive (RÉPOS) d'Europe à l'horizon 2050).

- Demander à l'Autorité de la concurrence de promouvoir l'innovation en s'opposant aux efforts des syndicats et organismes professionnels en France qui chercheraient à bloquer l'essor du partage B2B dans certains secteurs. En septembre 2021, l'autorité de la concurrence européenne a sanctionné plusieurs acteurs du transport routier de marchandises pour avoir organisé un boycott contre Fretlink, Everoad, Chronotruck et Shippeo — quatre startups qui visent, avec leurs plateformes de partage B2B numériques, à optimiser le transport de fret et réduire massivement leur impact écologique.
- Convaincre la Commission européenne d'aider à pérenniser les pratiques de partage B2B qui ont vu le jour pendant la crise sanitaire et ont permis d'y faire face, et à les faire passer à plus grande échelle dans l'ère post-Covid. D'une manière plus générale, l'UE a été créée au XX<sup>e</sup> siècle sur la base d'une mise en commun des productions franco-allemandes de charbon et d'acier. Ce début de XXIe siècle sonne l'heure des services et du numérique. Les plateformes numériques de partage B2B pourraient donc aider les pays européens à mieux intégrer des économies, qui sont de plus en plus « dématérialisées », et booster leur performance individuelle et collective. Durant la Grande Récession, les États-Unis ont amorcé l'économie du partage C2C (entre particuliers) qui aujourd'hui est dominée par les géants de la Silicon Valley comme Uber et Airbnb, qui pratiquent le smart sharing visant uniquement l'efficience économique. A l'ère post-COVID-19, l'Europe, avec l'appui de la France, pourrait catalyser le wise sharing, en soutenant une économie de partage B2B décentralisée qui faciliterait l'inclusion sociale et accélérerait la transition dans toutes les régions d'Europe. Pour ce faire, la France doit convaincre la Commission Européenne d'incorporer le partage B2B comme élément clé dans le plan d'action de l'European Green Deal.
- Utiliser le partage B2B comme un des piliers d'un nouveau paradigme de coopération de la France avec les pays en développement. Longtemps, on a cru que le Nord innovait et que le Sud imitait. Cette période de « transfert de technologie Nord-Sud » est révolue. Aujourd'hui c'est le Sud qui innove plus vite, mieux et à moindre coût. A travers l'Afrique, l'Inde, et l'Amérique latine, des milliers d'entrepreneurs et d'entreprises pratiquent l'innovation frugale : ils utilisent le partage

B2B ingénieusement pour co-créer des solutions inclusives et durables avec des ressources limitées<sup>9</sup>. Par exemple, le partage de tours de téléphonie mobile par des opérateurs concurrents se pratique depuis longtemps en Afrique et en Inde, accélérant ainsi l'adoption de la finance mobile, le télé-enseignement et la santé mobile dans ces régions. Et les agriculteurs indiens, africains et sud-américains utilisent des plateformes numériques comme Digital Green et WeFarm pour partager directement entre eux des bonnes pratiques et innovations agricoles. Au vu de cette nouvelle réalité, l'Agence Française de Développement pourrait évoluer en l'Agence Française de Co-Développement (ou France Co-Dev) qui engagerait les innovateurs en France et dans les pays émergents pour co-développer des plateformes de partage B2B qui bénéficieraient à toutes les nations<sup>10</sup>. La France incarnerait alors véritablement le nouveau paradigme de « co-création Nord-Sud » que prône Jean-Yves Le Drian, ministre de l'Europe et des Affaires étrangères : « il ne s'agit plus de faire pour les pays du Sud mais avec eux (...), car les défis auxquels nous faisons face sont des défis communs »<sup>11</sup>.

Les pays dont les gouvernements prennent des mesures proactives en ce sens façonneront et dirigeront le marché mondial du partage B2B, qui représente potentiellement des trillions d'euros, en créant une demande pour ce marché et en renforcant les capacités de l'offre.

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> A lire l'article de l'auteur « *L'innovation frugale : une stratégie pionnière venue du Sud* », paru dans *Regards sur la Terre* (2014) publié par l'IDDRI : <a href="http://regardssurlaterre.com/linnovation-frugale-une-strategie-pionnière-venue-du-sud">http://regardssurlaterre.com/linnovation-frugale-une-strategie-pionnière-venue-du-sud</a>

Nous entrons dans l'Ère de la Convergence où il n'existe plus des « problèmes du Nord » d'un côté et des « problèmes du Sud » de l'autre. L'humanité dans son ensemble est aux prises avec ce que j'appelle des « problèmes sans frontières » — les épidémies, les inégalités sociales, le réchauffement climatique, la raréfaction des ressources naturelles (terre agricole, eau) — qui touchent désormais tout le monde sur la planète. Il est temps que la France transcende le clivage artificiel « Nord-Sud » et assume le leadership mondial en co-créant avec les pays en développement des « solutions sans frontières » pour relever les défis socio-économiques et écologiques qui vont affecter gravement l'ensemble de l'humanité dans les décennies à venir.

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Déclaration faite par Jean-Yves Le Drian aux Rencontres internationales de la coopération, un évènement virtuel organisé par Expertise France le 9 février 2021: <a href="https://www.euractiv.fr/section/l-europe-dans-le-monde/news/cooperation-internationale-il-ne-sagit-plus-de-faire-pour-les-pays-du-sud-mais-avec-eux/">https://www.euractiv.fr/section/l-europe-dans-le-monde/news/cooperation-internationale-il-ne-sagit-plus-de-faire-pour-les-pays-du-sud-mais-avec-eux/</a>

\*\*\*

Tout comme la crise financière de 2008 a donné naissance à l'économie du partage C2C, la pandémie a déjà catalysé l'essor d'une économie du partage B2B qui va valoir plusieurs trillions d'euros dans les années à venir. En partageant judicieusement leurs ressources matérielles et leurs actifs intangibles, les entreprises motivées peuvent réaliser d'immenses gains d'efficacité et d'agilité, innover plus vite et mieux, et apporter une contribution positive aux sociétés et à la planète. La révolution du partage B2B promet non seulement de bouleverser les industries et de réinventer nos économies, mais aussi de nous aider à construire des sociétés inclusives et régénératrices dans le monde de l'après-COVID-19.





@TerraNovaThinkTank



@\_Terra\_Nova



Terra Nova-think tank

Terra Nova est un think tank progressiste indépendant ayant pour but de produire et diffuser des solutions politiques innovantes en France et en Europe.