

# Économie circulaire et Nouveaux Modèles Économiques :



Accélérer la transition économique  
grâce à l'économie circulaire





Entreprises, territoires et environnement

**ORÉE, association multi-acteurs créée en 1992, rassemble entreprises, collectivités territoriales, associations professionnelles et environnementales, organismes académiques et institutionnels pour développer une réflexion commune sur les meilleures pratiques environnementales et mettre en œuvre des outils pratiques pour une gestion intégrée de l'environnement à l'échelle des territoires.**

ORÉE s'attache à proposer des solutions concrètes en mobilisant son réseau d'adhérents sur ses trois priorités :

- Biodiversité-économie ;
- Économie circulaire ;
- Reporting RSE et ancrage local.

Plus d'informations sur le site [www.oree.org](http://www.oree.org)

**Association ORÉE :** 42, rue du Faubourg Poissonnière - 75010 Paris - Tél. : (+33) 01 48 24 04 00

**Email :** [contact@oree.org](mailto:contact@oree.org)

**Site Internet :** [www.oree.org](http://www.oree.org)

**Suivez-nous :** Twitter : @AssoOree - Facebook : @OREE - LinkedIn : @OREE

**Crédits photos :** Couverture : Pixabay© karsten\_madsen ; p.3 : ©ORÉE ; p.6 : Pixabay©StockSnap ; p.7 : Pixabay©maxsattana ; p.9 : ©ORÉE ; p.18 : ©Gate C Consulting ; p.23 : ©ORÉE ; p.25 : ©Circulab ; p.28 : ©Circulab ; p.28 : ©Circulab.

**Conception graphique :** [www.empathiedesign.com](http://www.empathiedesign.com)

Imprimé sur du papier 100% recyclé.

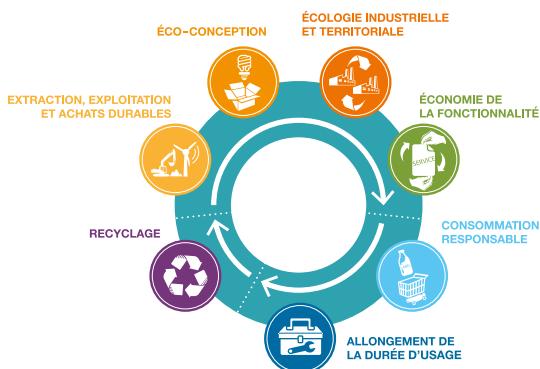
## L'économie circulaire (EC) : rappel

Le modèle économique linéaire actuel (« extraire, produire, consommer, jeter ») montre aujourd’hui ses limites.

L'économie circulaire propose un « système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits (biens et services), vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement tout en permettant le bien-être des individus.<sup>1</sup> »

1. ADEME. 2014. Fiche technique. « Économie circulaire : notions ». <https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/fiche-technique-economie-circulaire-oct-2014.pdf>

### LES 7 PILIERS DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE



## Note au lecteur

Le présent document est issu du cycle de réflexion « Économie circulaire et création de valeurs » mené par ORÉE de 2018 à 2021. Les travaux de valorisation de ce cycle de réflexion se composent de huit livrets, couvrant chacune les valeurs identifiées par les membres du Groupe de Travail.



- **Livret 1 Environnement :**  
Préserver et restaurer l'environnement grâce à l'économie circulaire



- **Livret 5 Social, santé et bien-être :**  
Développer un modèle « juste et sûr » pour les individus, grâce à l'économie circulaire



- **Livret 2 Innovation :**  
Innover de manière radicale et durable grâce à l'économie circulaire



- **Livret 6 Compétitivité :**  
Générer des bénéfices économiques grâce à l'économie circulaire



- **Livret 3 Nouveaux modèles économiques :**  
Accélérer la transition économique grâce à l'économie circulaire



- **Livret 7 Attractivité :**  
Dynamiser son territoire grâce à l'économie circulaire



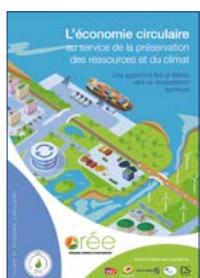
- **Livret 4 Emplois :**  
Développer l'emploi et les compétences grâce à l'économie circulaire



- **Livret 8 Coopération :**  
Développer des dynamiques collaboratives grâce à l'économie circulaire

Une présentation du cycle de réflexion est présentée en annexe de ce document.

### Retrouvez nos travaux précédents :



2013 - 2015 : Une approche flux et filières vers un écosystème territorial

2016 - 2017 : L'économie circulaire pour penser les territoires de demain

2017 : S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance

# Sommaire

**06**

## I. ÉTAT DES LIEUX

- 1.1 Les enjeux du modèle actuel 06
- 1.2 Le modèle proposé par l'économie circulaire 07

**10**

## III. L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE, MOTEUR DE LA TRANSITION ÉCONOMIQUE

- 3.1 La proposition de valeur 10
- 3.2 Le marché 13
- 3.3 Les ressources 15
- 3.4 La viabilité financière 19

**24**

## V. TRAJECTOIRE VERS UNE TRANSITION ÉCONOMIQUE

- 5.1 Favoriser la coopération 24
- 5.2 Modèle d'affaires et temporalité 24
- 5.3 Modèle d'affaires multicritères 24
- 5.4 Relever et partager la valeur 24

**08**

## II. DÉFINITION ET CADRE DE RÉFLEXION POUR PENSER LES APPORTS DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE À L'INNOVATION DURABLE

**22**

## IV. CE QU'IL FAUT RETENIR : L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE, MOTEUR DE LA TRANSITION ÉCONOMIQUE

**25**

## VI. PASSER À L'ACTION

**26**

## VII. POUR ALLER PLUS LOIN



# Économie circulaire et nouveaux modèles économiques : La loi AGEC pour une refonte du modèle économique actuel

La loi n°2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire, dite « loi AGEC » participe à la transition vers une économie circulaire et promeut notamment l'économie de la fonctionnalité et du service via la promotion du réemploi et de la réparation, dans l'objectif global de lutter contre le gaspillage. Le titre III de la loi est ainsi intitulé « favoriser le réemploi et la réutilisation ainsi que l'économie de la fonctionnalité et servicielle dans le cadre de la lutte contre le gaspillage ».

Concernant l'économie du réemploi, de la réutilisation et du recyclage, à titre d'exemples, **l'article 9** de la loi vise à augmenter la part des emballages réemployés par rapport aux emballages à usage unique, en fixant de nouveaux objectifs à atteindre : 5 % des emballages réemployés mis sur le marché en France en 2023 ; 10 % des emballages réemployés mis sur le marché en France en 2027 ; **l'article 35** fait obligation aux producteurs, importateurs et distributeurs de produits non alimentaires neufs destinés à la vente de réemployer, réutiliser ou recycler leurs invendus (article L. 541-15-8 du Code de l'Environnement) ; **l'article 61** exige un taux minimal d'incorporation de matière recyclée dans certaines catégories de produits (article L. 541-9 du Code de l'Environnement) ; **l'article 51** favorise le réemploi ou à défaut la valorisation des produits, matériaux et déchets (PMD) issus de travaux de démolition ou réhabilitation significative des bâtiments. A été introduite l'obligation pour le maître d'ouvrage d'établir un diagnostic fournissant les informations permettant d'évaluer les possibilités de réemploi des PMD ou à défaut, de leur valorisation (article L. 511-10-4 du code de la Construction et de l'habitation<sup>2</sup>) ; enfin, dans le cadre de la Responsabilité Élargie des Producteurs (REP), **l'article 62** oblige les éco-organismes et les producteurs en système individuel à créer un fonds dédié au financement du réemploi et de la réutilisation.

Concernant l'économie de la réparation, la « réparabilité » est désormais considérée comme l'une des caractéristiques essentielles du bien ou du service (article L. 441-3 du Code de la Consommation, issu de **l'article 25** de la loi AGEC). À titre d'exemple, **l'article 25** de la loi interdit « toute technique, y compris logicielle, par laquelle un metteur sur le marché vise à rendre impossible la réparation ou le reconditionnement d'un appareil hors de ses circuits agréés » (article L. 441-3 du Code de la Consommation). En outre, un fonds dédié au financement de la réparation doit être mis en place dans le cadre de la REP par les éco-organismes et les producteurs en système individuel.

Concernant plus généralement l'économie anti-gaspillage, la loi organise la possibilité de rapprocher les besoins des consommateurs à l'offre. Ainsi, **l'article 35** prévoit la possibilité d'inscrire, sur les produits alimentaires comportant une date de durabilité minimale, une mention précisant que le produit reste consommable après la date de durabilité (article L. 412-7 du Code de l'Environnement) ; **l'article 40** dispose que lorsque leur forme pharmaceutique le permet, la délivrance de certains médicaments en officine peut se faire à l'unité, évitant ainsi un gaspillage massif (article L. 5123-8 du Code de la Santé publique) ; **l'article 41** définit la notion de « vente en vrac » comme étant celle de produits « en quantité choisie par le consommateur », dans des contenants réemployables ou réutilisables (article L. 120-1 du Code de l'Environnement).

Force est de relever que la transformation du modèle économique linéaire actuel (produire, consommer, jeter) implique une transformation profonde des chaînes de valeur. La loi AGEC édicte ainsi toute une série de mesures qui interrogent en profondeur les secteurs de la production, de la distribution et de la consommation<sup>3</sup>.

**Patricia Savin, Avocate associée,**  
Docteure en droit de l'environnement, DS Avocats.

2. Cette disposition introduite par la loi AGEC a été modifiée par la loi du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets. L'article L. 511-10-4 du code de la Construction et de l'habitation dispose désormais : « Des décrets en Conseil d'État déterminent les catégories de bâtiments qui, en raison de la quantité ou de la nature des déchets que leur démolition ou réhabilitation lourde est susceptible de produire, font l'objet, avant leur démolition ou réhabilitation lourde, d'un diagnostic relatif à la gestion des déchets issus de la démolition ou réhabilitation lourde, ainsi que le contenu et les modalités de réalisation de ce diagnostic ». 3. Livret 2 «Innovation».

## PARTIE I.

# État des lieux



## 1.1 Les enjeux du modèle actuel

### #LINÉARITÉ

Un système linéaire caractérisé par des pertes d'énergies et de matières.

### #MATÉRIALITÉ

Une production basée sur des ressources, majoritairement non renouvelables.

### #POSSESSION

Une offre centrée sur la possession et non la valeur d'usage.

### #COURT-TERME

Une guerre des prix compensée par les volumes vendus, au détriment de la qualité et de la préservation des ressources.

### #RATTRAPAGE

Des économies émergentes qui souhaitent dupliquer ce modèle.

### #INDICATEURS

Une gestion économique uniquement mesurée par la croissance de la consommation.



## 1.2 Principes de l'économie circulaire

### #OPTIMISATION

Connaissance systémique des flux qui permet de réduire la quantité de ressources utilisées et limiter les impacts sur l'environnement.

### #MUTUALISATION

### #SUBSTITUTION

### #RÉUTILISATION

Mettre en commun les ressources pour permettre une gestion optimisée qui profite au plus grand nombre.

### #FONCTIONNALITÉ

L'offre se base sur la valeur d'usage et les effets utiles sur le territoire.

### #USER- CENTRIC (PROSUMMER/ CONSOMACTEUR)

Le consommateur participe à la création de l'offre et à son amélioration, contribuant à un produit plus durable.

### #ANCRAGE LOCAL

Des modèles économiques de proximité, au plus proche des territoires.

### #COOPÉRATION

Des acteurs qui interagissent dans un écosystème, en confiance et en transparence.



## PARTIE II.

# Définition et cadre de réflexion pour penser les apports de l'économie circulaire aux nouveaux modèles économiques

Dans leur ouvrage de référence, Alexander Osterwalder et Yves Pigneur<sup>4</sup> définissent le business model en tant que « modèle économique qui décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur ».

La notion de « modèle économique » questionne donc la manière dont la valeur est générée, rémunérée et partagée avec, pour ces trois dimensions, des questions relatives aux volumes (quels sont les volumes de valeur générés, rémunérés et partagés ?) et aux canaux (par quelles voies la valeur est-elle générée, rémunérée, partagée ?). Le modèle d'affaires sert ainsi de trame pour formaliser la logique de développement et les choix stratégiques d'une organisation pour créer, capturer et partager la valeur dans le temps.

On utilise parfois les expressions « business model », « modèle d'affaires » ou encore « modèle d'entreprise ». Tous ces termes seront utilisés sans distinction dans le présent document.

Dans une économie linéaire, la création de valeur est issue d'une production basée sur des ressources matérielles, majoritairement non renouvelables, et d'une offre centrée sur la possession des produits.

Par ailleurs, la concurrence accrue entre les acteurs économiques les incite à augmenter les volumes vendus, souvent au détriment de la qualité des produits, et reposant sur une extraction intensive des ressources. Enfin, la mesure de la valeur est principalement liée à des facteurs de croissance économique, occultant les autres formes de valeur (telles que la valeur sociale, environnementale, l'innovation, la coopération etc.).

Or, « Les nouveaux modèles économiques s'affranchissent des pratiques traditionnelles. Ces Business Models (BM) mettent en avant de nouvelles façons de capter la valeur qui reposent sur une innovation de rupture et se concrétisent par une modification substantielle du modèle de revenu dominant et/ou également par la mobilisation de nouvelles ressources et compétences<sup>5</sup>. ».

La transition économique vers de nouveaux modèles répondant aux enjeux de raréfaction des ressources et d'essoufflement du système industriel est nécessaire. De plus en plus de structures se démarquent du modèle classique, en innovant à l'une des étapes de création, capture et partage de la valeur. Elles transforment ainsi les systèmes productifs et économiques et proposent une nouvelle définition du rôle de l'entreprise.

Dans ce contexte, l'économie circulaire se pose en initiateur et accélérateur de transition économique.

Le modèle économique appliqué à l'entreprise pose la question suivante : dans quelles conditions, de quelles manières et avec quels moyens une entreprise créée ou envisage de créer et de gérer de la valeur ajoutée ?

<sup>4</sup>. Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2010. *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. <sup>5</sup>. Maillefert M., Robert I. « Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'économie industrielle ». Revue d'Économie Régionale & Urbaine. 2017/5 (Décembre). p. 905-934.

Afin de décrire, représenter et analyser les éléments constituant ce modèle, Osterwalder et Pigneur proposent une matrice explicative comprenant 9 blocs principaux qui se déclinent de la manière suivante :

- Segments de clientèle ;
- Propositions de valeur ;
- Canaux ;
- Relations avec le client ;
- Flux de revenus ;
- Ressources clés ;
- Activité clés ;
- Partenaires clés ;
- Structure de coûts.

Ces blocs permettent de faire le tour de 4 grandes dimensions d'une entreprise à savoir la proposition de valeur, les clients, les ressources et la viabilité financière.

L'ensemble de ces éléments constituent un « business model canvas<sup>6</sup> ».



Figure 2 : Représentation du Business Model Canvas

Largement accepté et utilisé, le « business model canvas » sert de cadre de réflexion de cette présente étude pour analyser les apports de l'économie circulaire. Il s'agit d'identifier, sur chaque segment, les apports de l'économie circulaire venant modifier le modèle économique traditionnel.

Le modèle économique sera considéré comme « nouveau » dès lors que l'économie circulaire apporte une proposition nouvelle sur un segment.

En d'autres termes, c'est la capacité qu'a l'économie circulaire de modifier la matrice d'Osterwalder et Pigneur qui permet de créer des nouveaux modèles économiques.

Conscient des limites intrinsèques de cet outil pour accompagner la transition économique, le présent rapport conclut sur une préconisation de cadre de réflexion, pour formaliser des modèles d'affaires durables, alignés sur les principes de l'économie circulaire.

## PARTIE III.

# L'économie circulaire, moteur de la transition économique

Le « business model canvas » formalise la proposition de valeur (1), adaptée à un marché en particulier (2), et mobilisant des ressources (3) et en s'appuyant sur une viabilité financière (4).

La partie ci-après présente ces quatre blocs et y associe des actions d'économie circulaire, à même de challenger les modèles d'affaires traditionnels.

## 3.1 La proposition de valeur

La proposition de valeur concentre l'offre, le produit ou le service proposé au client. Généralement, la proposition de valeur répond à un besoin et crée une forme de valeur ajoutée dans la réponse à ce besoin.

Lorsque l'on parle d'offre en économie circulaire, c'est tout d'abord une offre qui place l'efficience et la performance d'usage au centre de ses préoccupations. La qualité et la durabilité sont les mots d'ordre, rendues notamment possibles par une démarche d'amélioration continue portée par une relation de proximité entretenue avec les clients. Les remontées et descentes d'informations sont fluidifiées, optimisées et tendent à davantage de transparence, permettant ainsi qu'une relation de confiance et de stabilité s'installe avec les clients qui deviennent *co-designers* de l'offre.

Les offres se font ainsi plus diverses et toujours plus adaptées aux attentes des consommateurs : elles sont multiples mais sur mesure.

En privilégiant la valeur d'usage, plutôt que la possession, les offres en économie circulaire mettent l'accent sur les effets utiles, c'est-à-dire les externalités positives pour les communautés et les territoires (santé, qualité de l'air, valeurs immatérielles...). On bascule d'une posture de clients à une posture de bénéficiaires, formant une communauté d'intérêt. Ainsi, la proposition de valeur rassemble et prend en compte des intérêts multiples, convergents.

L'économie de la fonctionnalité propose cette transition de la possession à la valeur d'usage, telle que définie par l'ADEME en 2019 : « *L'économie de la fonctionnalité établit une nouvelle relation entre l'offre et la demande qui n'est plus uniquement basée sur la simple vente de biens ou de services. La contractualisation repose sur les effets utiles (bénéfices) et l'offre s'adapte aux besoins réels des personnes, des entreprises et des collectivités ainsi qu'aux enjeux relatifs au développement durable<sup>7</sup>.* »



#### SIGNIFY : le service d'éclairage privé bénéfique à tous

Signify, ex Philips Lighting, propose désormais à ses clients un service d'éclairage circulaire : les clients n'achètent plus des luminaires mais un service d'éclairage de leurs espaces, c'est-à-dire la garantie d'une certaine performance (nombre de lux, consommation électrique...). Cette transition révolutionne la proposition de valeur : conception de produits faits pour durer et relation contractuelle durable et en collaboration avec les partenaires (installateurs, mainteneurs, recycleurs...).

Afin de toujours améliorer l'impact environnemental de son offre, la marque a développé de nouveaux luminaires conçus en imprimante 3D pour une économie circulaire. Ils sont personnalisés et modulables en fonction des besoins de chaque client qui peuvent évoluer dans le temps. Mono-matériaux, entièrement recyclables, leur analyse cycle de vie (ACV) présente une empreinte carbone 75 % plus faible pour ses matériaux, sa production et sa logistique que leur équivalent traditionnel. L'entreprise prend en charge l'ensemble du cycle de vie de leurs produits : en fin de contrat, Signify assure la gestion de ses luminaires (réemploi, recyclage etc.).

---



## Valdelia

**Valdelia**, éco-organisme agréé par le ministère de la Transition écologique, assure la collecte des déchets d'éléments d'ameublement professionnels (DEA non ménagers) et propose une solution complète de réemploi, réutilisation et recyclage du mobilier usagé auprès de tous les professionnels. Acteur de l'économie circulaire depuis sa création, et acteur incontournable de la filière de l'ameublement, Valdelia est témoin des évolutions des pratiques sur le marché du mobilier et constate que l'économie de la fonctionnalité, au-delà d'être une alternative à la vente de bien, favorise par la vente de l'usage du bien, le recours aux produits de seconde vie issus du réemploi, de la réutilisation, ou encore de l'upcycling.

Pour ce faire, Valdelia enquête et se forme auprès de l'organisme Terres d'EFC pour comprendre et maîtriser le modèle de l'économie de la fonctionnalité. L'objectif est de mettre à disposition des metteurs en marché de mobiliers, des ressources (éléments de réflexion, solutions intégrées de biens et de services, etc.) pour les mettre sur la voie de nouvelles formes de développement économique, plus respectueuses des enjeux économiques, sociaux et environnementaux, et ainsi changer de paradigme.

Par exemple, lors d'aménagement d'espaces en mobiliers de seconde vie, partir de l'usage final du lieu permet de passer d'une commande de produits (exemple : un siège et un bureau de la même couleur) répondants chacun à des critères très précis, à une demande d'aménagement global d'un espace. Dans ce cadre, l'offre de mobilier est flexible et peut s'adapter aux produits disponibles sur le marché de la seconde vie.

## 3.2 Le marché

### a) Les clients

La connaissance des segments de clientèle adressés est incontournable dans l'élaboration d'un modèle d'affaires. Pour le business to consumer (B2C), cela peut être la tranche d'âge, le sexe, la localisation géographique, les catégories socio-professionnelles etc.

Pour le *business to business* (B2B), la taille de l'organisation, son image et ses valeurs, son implantation, en sont les caractéristiques principales.

Sur cette catégorisation, il convient de s'interroger sur les besoins associés et les spécificités de chaque segment de clientèle.

L'ancrage local des activités d'économie circulaire est un atout majeur dans la connaissance des profils de clientèle, et le territoire sur lequel s'exerce l'activité de l'entreprise. La proximité avec les clients permet de concevoir des offres au plus près de leurs besoins et l'entreprise devient coproductrice de ressources locales qui servent son activité économique tout en profitant à d'autres acteurs du territoire. Une forme de solidarité économique territoriale peut émerger dans le cadre de projets d'ancrage local favorisant les synergies entre acteurs et permettant de mieux anticiper le territoire de demain. Dans le guide ORÉE, « *S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance*<sup>8</sup> », les entreprises interrogées se sentent investies d'un rôle qui dépasse les seuls objectifs économiques de leur activité et réalisent qu'elles participent à une dynamique au service de l'intérêt général, développant ainsi leur engagement sociétal.

#### S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance, ORÉE (2017)



Ce guide ORÉE introduit l'Indicateur d'Interdépendance des Entreprises à leur(s) Territoire(s) d'implantation (IIET), outil qui permet d'aider les entreprises à mesurer les bénéfices de leur ancrage local. Dans une démarche de transition vers un nouveau modèle d'affaires, la démarche d'ancrage territorial revêt trois grands intérêts pour les firmes :

1. Une réduction des coûts de transactions du fait d'une meilleure connaissance des acteurs du territoire (accès facilité à l'information, amélioration des relations, mise en place de dynamiques coopératives etc.);
2. Un renforcement de la légitimité auprès des parties prenantes locales ;
3. Une activation et un renforcement de l'usage des ressources spécifiques du territoire.

> POUR EN SAVOIR PLUS : « *S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance* » : [cliquez ici](#).

Par ailleurs, les offres en économie circulaire se caractérisent par leur conception itérative et coopérative : les bénéficiaires des offres participent petit à petit à la construction d'une offre sur mesure. Les segments de clientèle sont donc très élargis, car l'offre devient potentiellement adaptée à tout type de marché.

Enfin, les démarches d'économie circulaire permettent un accès plus équitable aux ressources<sup>9</sup> et s'adressent à des segments de marchés qui sont longtemps restés en marge (populations seniors ou paupérisées par exemple).

### b) La relation client

La relation client spécifie les interactions avec les différents segments de clients. Majoritairement verticale et unilatérale dans une économie linéaire, elle comprend notamment la communication (événements, publicité etc.) et la fidélisation client (Service après-vente (SAV), mailings, avantages etc.).

Circuits courts, vente directe, vrac, consigne... la production et la consommation locales favorisent la proximité et les interactions avec les clients. Les moments de rencontres et d'échanges sont fréquents et deviennent des canaux de communication privilégiés pour alimenter la relation client. Le client devient donc acteur de son propre contentement, en faisant remonter les dysfonctionnements et améliorations souhaitées. Dès lors, le SAV se place au cœur de la conception de l'offre, et non en bout de chaîne, ce qui favorise le taux de satisfaction et la fidélisation. On parle de client conscientisé, consomm'acteur ou *pro-summer*.

### c) Les canaux de distribution

Les canaux de distribution sont composés des espaces de commercialisation des produits ou services : lieux de vente physique, plateformes Internet, salons professionnels... Deux éléments sont à prendre en compte : la relation des canaux entre eux et l'adaptation du canal au segment de clientèle.

En premier lieu, l'économie circulaire interroge les chaînes logistiques, traditionnellement linéaires. D'une part, elle tend à réduire les distances parcourues, en relocalisant la production, et d'autre part, elle favorise les modes d'acheminement doux ou alternatifs (cyclo-logistique, transports fluviaux...). Mais surtout, l'économie circulaire impose d'organiser la logistique inverse, c'est-à-dire l'organisation du devenir des produits en fin de vie et de leur retour. Une nouvelle fois, le client détient un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la logistique inverse. En effet, son implication est un facteur-clé pour garantir le bon retour et la valorisation des produits : il convient donc d'inclure et de sensibiliser les consommateurs à ces enjeux de fin de vie.

En parallèle, l'économie circulaire fait évoluer les lieux de vente. Lieux de convivialité, de réflexion et d'activités, les lieux de vente fonctionnant selon des principes d'économie circulaire se veulent de véritables lieux alternatifs, concentrant production et consommation en leur sein : fab-labs<sup>10</sup>, une coopératives, tiers lieux... Enfin, le focus de l'économie circulaire sur l'usage et la fonctionnalité des offres amène à une relative dématérialisation des activités, impactant les lieux de vente, ces derniers évoluant vers des lieux expérientiels et d'échanges.



### Le « COURT-CIRCUIT » des canaux de distribution classique

Basé sur le fonctionnement des plateformes de vente en ligne, LeCourtCircuit.

fr est un « drive » fermier qui propose à chacun de faire ses courses alimentaires auprès d'agriculteurs locaux. Le fonctionnement assure une rémunération justement répartie entre chaque acteur et transparente. Chaque utilisateur sélectionne son point de retrait, compose son panier en ligne avec les produits disponibles (fruits, miel, œufs etc.) puis les récupère selon l'endroit et le créneau qu'il a choisi. LeCourtCircuit.fr, c'est une solution juste et transparente. Juste, puisque ce sont les producteurs & artisans qui fixent librement leurs prix. Transparente, puisque le consommateur sait qui est derrière les produits et précisément, qui gagne quoi.

## 3.3 Les ressources

### a) Les partenaires clés

Les partenaires clés sont les alliés nécessaires à la création de valeur. Habituellement, cette catégorie regroupe les fournisseurs et les prestataires.

L'économie circulaire, par son approche des flux et des filières invite à s'organiser de manière transversale. Ce faisant, elle transcende les partenariats traditionnels et convie une plus grande diversité de parties prenantes :

- Institutions et administrations ;
- Collectivités ;
- Entreprises ;
- Associations et organismes à but non lucratifs ;
- Consommateurs ;
- Clients ;
- Autres entreprises voisines ou du même secteur.

Elle incite au développement de nouveaux partenariats (adhésion et coalition d'acteurs, synergie, mutualisation) et à une plus grande efficacité d'action. Ces projets multipartites se caractérisent également par un renouvellement des modalités de collaboration : autogestion, collégialité, partage du pouvoir dans la prise de décision de manière à porter une responsabilité commune et faire converger les intérêts.



### ENERCIT'IF : L'énergie citoyenne de Paris

La coopérative propose aux citoyens de s'engager pour produire de l'électricité renouvelable à travers une structure qui installe, finance et exploite des centrales photovoltaïques. De cette façon, EnerCit'IF construit des modes de contractualisation où se créent des convergences d'intérêt et d'engagement entre les parties prenantes autour d'enjeux (sociétaux) partagés.

Dans cette dynamique d'élargissement des parties prenantes impliquées dans la création de valeur des acteurs économiques, et plus largement dans le déploiement de l'économie circulaire, les territoires jouent un rôle prépondérant. Ainsi, l'économie circulaire induit également de nouveaux modèles économiques urbains. Les collectivités territoriales se retrouvent au cœur du processus en tant que partenaire institutionnel à la fois dans la coordination et la mise en réseau des acteurs de son territoire. Elles ont un rôle important dans la gouvernance des écosystèmes et la mise en œuvre effective de l'économie circulaire. Les métropoles sont à ce titre l'acteur public le plus pertinent de part sa proximité avec les usagers, sa connaissance du territoire et de ses enjeux. L'approche par les nouveaux modèles économiques répond à la transformation des usages, et ses multiples impacts sur l'action publique métropolitaine.

Elles ont une responsabilité nouvelle pour assurer la fluidité de ces chaînes de valeur et intégrer les nouveaux entrants dans une certaine vision de l'intérêt général sur leur territoire. Ces mutations impliquent une mutualisation des décisions et un partage des responsabilités. À l'instar des entreprises du secteur privé, énoncer la proposition de valeur permet aux collectivités de déterminer leur périmètre d'intervention mais surtout de s'interroger sur l'offre existante et sur la nécessité ou non de la repositionner, de l'adapter voire de la réguler afin qu'elle soit plus efficiente et réponde aux besoins des acteurs présents sur son territoire.

## **POUR ALLER PLUS LOIN**

« L'étude sur les nouveaux modèles économiques urbains », initiée fin 2015, repose sur deux constats : l'essoufflement du financement traditionnel de la production urbaine et une ville progressivement saisie par le numérique. Publiée en plusieurs « saisons », cette étude invite à repenser la question du financement de la ville et des services urbains.

La saison 3, démarrée en décembre 2018, s'appuie sur un travail étroit avec trois métropoles (Nantes, Rennes et Lyon), afin de préciser les moyens d'action mobilisables par les collectivités : les métropoles, dans un premier temps, les villes grandes et moyennes dans un second temps. L'objectif est d'outiller les collectivités face à la transformation des services urbains et de leurs acteurs.

- SAISON 3 - « Les Métropoles au défi des nouveaux modèles économiques urbains », Isabelle Baraud-Serfaty (ibicity), Clément Fourchy (Espelia) et Nicolas Rio (Partie Prenante), rejoints par Hélène Delhay (Espelia), printemps 2020 : <https://www.modeleseconomiquesurbains.com/rapport-saison3>
  - « Modèles économiques urbains - Mode d'emploi », mars 2021 : <https://www.modeleseconomiquesurbains.com/mode-demploi>
  - « Modèles économiques urbains - Cas pratiques », mars 2021 : <https://www.modeleseconomiquesurbains.com/cas-pratiques>
- SAISON 4 - « Les modèles économiques de la sobriété », à venir en septembre 2022.

## b) Les activités clés

Il s'agit des activités nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation : approvisionnement, transformation, logistique, conditionnement, conception, analyse d'informations, site Internet...

L'économie circulaire vise l'efficience, c'est-à-dire être plus efficace avec moins de moyens. En se focalisant sur le capital immatériel de l'entreprise et les effets utiles pour le territoire, l'économie circulaire invite à faire évoluer les activités pour une valeur ajoutée maximale.

Par exemple, en allant vers des logiques de « désobsolescence », l'organisation effectue un transfert de ses activités de production vers des activités d'éco-conception, logistique inverse, réparation et relation-client, et ce au profit d'une économie restaurative.

Par ailleurs, les activités-clés sont enracinées dans le territoire pour bénéficier d'un fort ancrage local.

Gobi.



### GOBILAB : des produits éco-conçus entièrement fabriqués en France

Gobi est une gourde créée sur-mesure en France. Elle est imaginée en éco-conception préventive en appliquant le principe de précaution. L'ensemble des choix de fabrication ont été faits en prenant en compte le cycle de vie du produit et en intégrant le facteur « environnement » dès sa conception. La logique de « désobsolescence » se retrouve dans la volonté de Gobilab d'inventer « plus qu'un produit, mais un usage ». Ils ont ainsi développé par la suite l'application « FreeTaps » qui localise les points d'eau partout. Le choix de fabriquer en France a également une incidence socio-économique en créant directement et indirectement des emplois sur le territoire.

## c) Les ressources clés

Les ressources clés répertorient les compétences, ressources humaines, matérielles et financières nécessaires au déploiement de l'offre.

La sobriété dans l'usage des ressources est un principe fort de l'économie circulaire. D'après l'ADEME, elle « consiste à nous questionner sur nos besoins et à les satisfaire en limitant leurs impacts sur l'environnement. Dans un contexte où les ressources naturelles sont limitées, elle doit nous conduire à faire évoluer nos modes de production et de consommation et plus globalement nos modes de vie, à l'échelle individuelle et collective. »

Il peut s'agir d'éco-concevoir et limiter les ponctions au juste besoin, de s'approvisionner durablement (éco-matériaux, matières premières recyclées...), d'identifier des synergies de flux ou des mutualisations de services, de réemployer et optimiser la fin de vie afin de limiter le gaspillage des ressources, etc.

Au sujet de l'optimisation des ressources, l'ouvrage de Rémy Le Moigne<sup>11</sup> dénombre également 6 façons dont les modèles économiques spécifiques à l'économie circulaire permettent de gérer les ressources de manière efficiente.

Le modèle de **gestion des matières en boucle longue (a)** permet de récupérer les matières contenues dans les produits en fin de vie. Dans ce modèle, les produits arrivés en fin de vie sont collectés puis triés. Les matériaux techniques, comme le métal ou le plastique, sont recyclés tandis que les matériaux organiques, comme le coton, sont compostés ou méthanisés.

À l'inverse du modèle précédent, la **gestion des matières en boucle courte (b)** permet d'atteindre des taux de récupération beaucoup plus élevés. La localisation et l'état des produits sont suivis en permanence. Dès que le produit arrive en fin de vie, sa matière est récupérée pour fabriquer un produit neuf.

Le recyclage ne permet de conserver qu'une faible partie de la valeur d'un produit. Le **prolongement de leur durée de vie (d)** constitue donc une alternative préférable. Pour que sa durée de vie soit prolongée, un produit doit être remis en état régulièrement. Lorsque cette remise en état n'est plus possible, le produit est alors recyclé.

Il est également possible de valoriser ces déchets par la **mise en place de symbioses industrielles (c)**. Dans ce modèle, les déchets d'une entreprise A, constituent des ressources pour une entreprise B.

La **vente de l'usage d'un produit (e)** permet d'optimiser l'utilisation de celui-ci, en préservant au maximum sa valeur. Ce passage de la vente d'un bien à la vente de son usage optimise la ressource. Cette logique encourage les industriels à développer des produits durables dont la maintenance est facilement assurée (lutte contre l'obsolescence programmée).

L'économie collaborative ou le **partage de l'utilisation d'un produit (f)** permet à plusieurs utilisateurs de partager l'utilisation d'un même produit. Cela peut se faire par des plates-formes de partage qui mettent en relation des utilisateurs pour vendre, échanger, louer ou donner des biens ou des services (BlaBlaCar avec le covoiturage, Airbnb par la location de logements ou Zilok pour la location d'outils et matériels entre particuliers).

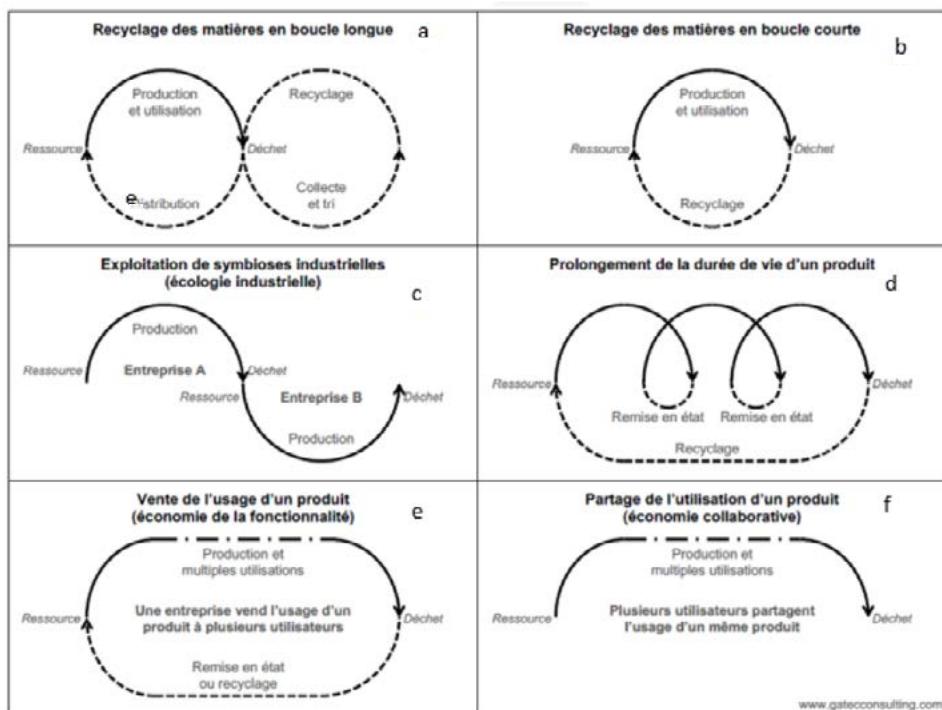


Figure 2 : Pourquoi l'économie circulaire ?<sup>12</sup>

Par ailleurs, l'économie circulaire développe le capital immatériel comme les compétences et la confiance entre les acteurs, dans une logique de coopération. Elle valorise les ressources locales immatérielles comme le savoir-faire, le patrimoine et la connaissance.



### FLEX'INK : « l'imprimerie 100% collaborative »

Sur le marché des imprimeurs en grand volume, la seule différenciation possible est celle des prix. Cette pression constante implique une réduction des coûts salariaux et des tensions. Dans ce contexte, l'imprimerie a revu son offre pour sortir de la masse, en réfléchissant aux usages avec le client. Habituellement, ce dernier est incité à consommer beaucoup car le volume est moins cher. L'imprimerie a investi dans des machines de plus petites tailles et dans les compétences de ses collaborateurs pour proposer un service et un conseil sur de toutes petites quantités. L'objectif était de redonner du sens à l'utilisation du produit imprimé, afin de proposer une nouvelle offre aux clients. Ainsi, l'imprimerie propose la mise à disposition d'un stock virtuel permettant d'imprimer à la demande et de mettre à jour les documents en toute simplicité, ou de les adapter pour un événement particulier. Cette nouvelle offre passe par le développement de solutions techniques : un moteur d'édition en ligne, une interface web, une application mobile, de l'automatisation avec des templates. L'ensemble est regroupé dans une plateforme qui implique un travail en coopération de la part des différents acteurs : imprimeur, clients ainsi que graphistes, photographes ou agences de communication. De cette façon l'imprimeur n'est plus uniquement le sous-traitant et le travail s'effectue en co-création avec les différentes entités qui composent la chaîne de valeur.

> POUR EN SAVOIR PLUS : <https://flex.ink/>

## 3.4 La viabilité financière

### a) La structure des coûts

La structure des coûts consigne les coûts nécessaires au déroulement des activités d'une structure. Elle spécifie et priorise les coûts d'entreprise (coûts fixes, variables...).

En facilitant la gestion des coûts et en procurant un avantage concurrentiel via la conquête de parts de marché par une adaptation à la demande, à la qualité du produit, à la réputation, à la relation client etc., l'économie circulaire permet aux entreprises de gagner en compétitivité<sup>13</sup>.

De plus, une approche sobre de la consommation de ressources sécurise les approvisionnements (relocalisation, dialogue fréquent avec les fournisseurs, coopération accrue renforçant un climat de confiance), tout en maîtrisant coûts et risques de volatilité (cours des matières premières et taux de change). Cela permet ainsi une meilleure résilience des acteurs face à d'éventuelles crises pouvant affecter leur(s) activité(s). L'optimisation des procédés et des consommations entraînent aussi des baisses de coûts d'exploitation. Les synergies de flux ou les mutualisations de services assurent également de substantielles économies. Enfin, les logiques de réemploi, de réparation et la prévention des déchets sont pourvoyeuses d'économies financières.

## b) Les sources de revenus

Les revenus représentent tous les flux d'argent qui sont générés par une organisation : ventes directes, abonnements, location, frais...

L'économie circulaire bénéficie de leviers de financement et d'accompagnement spécifiques : financements européens (H2020, Urban Innovative Action...), appels à projets (PIA, DTIGA, Plan de Relance France Relance<sup>14</sup>), appel à manifestation d'intérêt (Économie circulaire et urbanisme), aides de l'État, subventions régionales (DRIEAT, ADEME, banques des territoires...). De plus, l'économie circulaire favorise l'émergence de projets multi-partenariaux. La capacité de soutien aux projets est ainsi répartie et démultipliée.

Autre dispositif : le Fonds Économie Circulaire constitue le principal outil d'accompagnement public des orientations de la « Feuille de route économie circulaire ». Sur la période 2019-2022, le montant annuel est de 164 millions d'euros. Ce dispositif de soutien s'articule autour de différents axes : la prévention, la consommation, le recyclage, la valorisation des déchets et la sensibilisation.

Sur les 100 milliards d'euros du plan « France relance », 500 millions d'euros sont dédiés à l'économie circulaire pour la période 2020-2022 dont 226 millions d'euros pour l'investissement dans le réemploi et le recyclage et 274 millions d'euros pour la modernisation des centres de tri et de recyclage et pour la valorisation des déchets.

Le président de la République a également annoncé le 12 octobre 2021, le lancement du plan « France 2030 » qui prévoit de mobiliser 34 milliards d'euros déployés sur cinq ans. Il poursuit 10 objectifs pour « mieux comprendre, mieux vivre et mieux produire, à l'horizon 2030 ». L'économie circulaire contribue, entre autre, à la sécurisation de nos approvisionnements, conditions indispensables à la réalisation de ces priorités stratégiques. À ce titre, le plan d'investissement servira à déployer les technologies innovantes de recyclage des plastiques et à développer des matériaux et procédés innovants à faible impact environnemental en mobilisant notamment la chimie biosourcée.

D'autre part, l'économie circulaire vise à sortir de la spirale de pression sur les prix. Elle propose de centrer l'offre sur l'usage et non plus sur une logique de revenus liés aux volumes vendus. Ce faisant, elle révolutionne l'architecture des revenus en lissant et en ancrant les rentrées financières dans le temps, sur la base d'abonnements, par exemple. Le prix « juste » est élaboré selon « le revenu à la dépense acceptable » payé par les usagers pour financer l'innovation sociale.

Enfin, l'économie circulaire propose des alternatives au modèle de financement classique. Via les investissements participatifs, les dons et abonnements associatifs, les coopératives, elle tend à supprimer les intermédiaires bancaires. Elle renouvelle les modèles de financement en ancrant localement la finance ou, au-delà, en sortant du système monétaire. C'est le cas des monnaies locales, des systèmes de troc, d'échanges et d'emprunts ou encore des boutiques sans argent.



LA LOUVE



### LA LOUVE : le supermarché participatif géré par ses membres

La Louve est le premier supermarché coopératif et participatif de Paris. Rassemblant plus de 5 000 coopérateurs actifs, il est à but non lucratif et géré par ses membres. Tout le monde peut y faire ses courses, à condition de devenir coopérateur, c'est à dire participer au financement, à la gouvernance et au fonctionnement de La Louve. Ce modèle d'autogestion permet de diminuer les coûts de fonctionnement du supermarché. Les marges, plus faibles que dans la plupart des autres magasins d'alimentation, permettent de pratiquer des prix raisonnables sur une large gamme de produits. La Louve s'engage à rendre la coopérative accessible à tous, en répondant aux besoins et aux choix alimentaires de ses membres.



### LES CIGALES : l'accompagnement financier citoyen

Un club CIGALES, Club d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne Solidaire, est un club de financement citoyen qui investit dans de petites et moyennes entreprises, coopératives, associations de son quartier, de sa ville, de son département ou de sa région. Les « cigalières » qui le composent épargnent régulièrement pour investir collectivement et solidairement dans des projets de territoire. En plus de cette dimension locale, ces projets répondent à des critères d'impact social, environnemental et/ou culturel. Les clubs Cigales favorisent la mise en place de circuits courts d'épargne solidaire, via des relations directes entre porteurs de projet et citoyens-investisseurs. L'investissement de ces derniers ne se limite pas au volet financier : les membres du club apportent leurs compétences, expertises et réseaux. Le soutien de l'association permet aux porteurs de projet de réaliser des levées de fonds plus rapidement qu'en passant par des acteurs traditionnels. L'association permet la connexion entre des porteurs de projet (d'économie sociale et solidaire, économie circulaire, développement durable) à la recherche de financement et d'accompagnement avec les citoyens des clubs Cigales et permet également des partenariats financiers avec des structures tierces comme avec la banque éthique La Nef, les plateformes de financement en ligne, etc.

Pour l'année 2020, les CIGALES Île-de-France, c'est :

- 21 clubs actifs, soit 265 «cigalières» et «cigalières» ;
- 54 850€ épargné au total ;
- 39 770€ investis dans 10 projets.

POUR PLUS D'INFORMATIONS : <https://www.cigales-idf.asso.fr/>

## PARTIE IV.

# Ce qu'il faut retenir : L'économie circulaire, moteur de transition économique

L'économie circulaire, avec les piliers sur lesquels elle s'appuie : l'éco-conception, l'écologie industrielle et territoriale (EIT), l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) et la collaboration entre acteurs qu'elle suscite, interagit forcément avec les modèles économiques classiques des acteurs d'un territoire. Son développement va les faire évoluer, voire les bouleverser complètement, transformant ainsi les systèmes productifs et économiques.

### L'économie circulaire et modèles économiques vertueux : une démarche progressive et globale

Partir du modèle économique traditionnel permet d'observer le mode actuel de fonctionnement, d'identifier les axes d'améliorations et les risques pour concevoir ensuite des solutions en mobilisant les principes de l'économie circulaire. Les sept piliers de l'économie circulaire peuvent constituer la porte d'entrée, un point de départ vers des nouveaux modèles économiques. L'éco-conception, l'écologie industrielle et territoriale (EIT), l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) proposent de nouvelles manières de créer, rémunérer et partager la valeur et favorisent la collaboration entre les acteurs. L'approche transversale de l'économie circulaire impulse une dynamique plus systémique. De fait, ces transformations se propagent à l'ensemble du modèle d'affaires de l'entreprise et font évoluer progressivement les systèmes productifs et économiques. Une entreprise peut ainsi vouloir réduire ses impacts environnementaux en éco-concevant ses produits et cette démarche va venir peu à peu interroger l'ensemble de son modèle de valeur (une fois les produits éco-conçus, l'entreprise peut par exemple s'interroger sur sa proposition de valeur, en s'orientant par exemple vers la location longue-durée plutôt que la vente etc.).

### Une offre sur mesure, de qualité, au service du territoire :

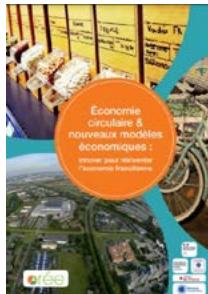
L'économie circulaire favorise l'émergence de nouveaux modèles économiques résilients, fondés sur une offre au prix et au besoin justes et délivrant des effets utiles sur le territoire. En adoptant une logique de flux, elle met au défi l'organisation sur l'usage des ressources : échanges de proximité, efficience, matières premières durables et capital immatériel, constituent autant de leviers d'innovation en faveur de la préservation de la ressource. Le rapport au client est également repensé. Celui-ci devient protagoniste et bénéficiaire de son offre, en charge de son adéquation et de son amélioration continue. Enfin, en réinventant la gouvernance de la valeur créée, l'économie circulaire propose de nouvelles opportunités de revenus et de financement.

### L'innovation de modèles économiques, relais de croissance :

Dès 2009, le Boston Consulting Group (BCG) constate la surperformance des innovations de modèles économiques : « *les innovateurs de modèles d'affaires ont de meilleurs résultats économiques que les innovateurs de produits et de procédés<sup>15</sup>* ». Bpifrance, dans son guide « *Innovation Nouvelle Génération : un nouveau regard sur l'innovation<sup>16</sup>* », inclut l'innovation de modèle économique dans ses six catégories d'innovations. Tandis qu'actuellement les capitaines d'industries « *privilégient les nouveaux modèles d'affaires plutôt que les nouveaux produits et services comme sources d'avantages concurrentiels futurs<sup>17</sup>*

<sup>15</sup>. Lindgård Z., Reeves M., Stalk G., Deimler M. S., 2009. BCG. Business Model Innovation. <sup>16</sup>. Bpifrance. 2015 « Innovation Nouvelle Génération : un nouveau regard sur l'innovation », <https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Innovation-Nouvelle-Génération-un-nouveau-regard-sur-l-innovation-9491> <sup>17</sup>. 2005. Business 2010 : Embracing the Challenge of Change. Economist Intelligence Unit – cité par Amit R. et Zott Z., 2012. Creating Value Through Business Model Innovation. MIT Sloan Management Review.

L'économie circulaire apparaît comme un levier intéressant à activer pour aller vers l'innovation des modèles économiques, synthétisé dans le schéma page 28 du présent livret. Le recueil Économie circulaire & nouveaux modèles économiques : innover pour réinventer l'économie francilienne, présente ainsi 15 projets en Île-de-France illustrant la façon dont l'économie circulaire permet de donner naissance à des modèles économiques innovants, viables et favorisant les dynamiques collaboratives à travers cinq axes thématiques :



- Des matières premières durables et des ressources immatérielles ;
- Des échanges de proximité plus efficents ;
- Une offre sur mesure, de qualité, au service du territoire ;
- De nouvelles opportunités de financement et modèles de rêve ;
- Une nouvelle gouvernance : des parties prenantes au service du territoire.

Économie circulaire & nouveaux modèles économiques : innover pour réinventer l'économie francilienne, Comité francilien de l'économie circulaire (2020)

> Pour en savoir plus : cliquez ici.

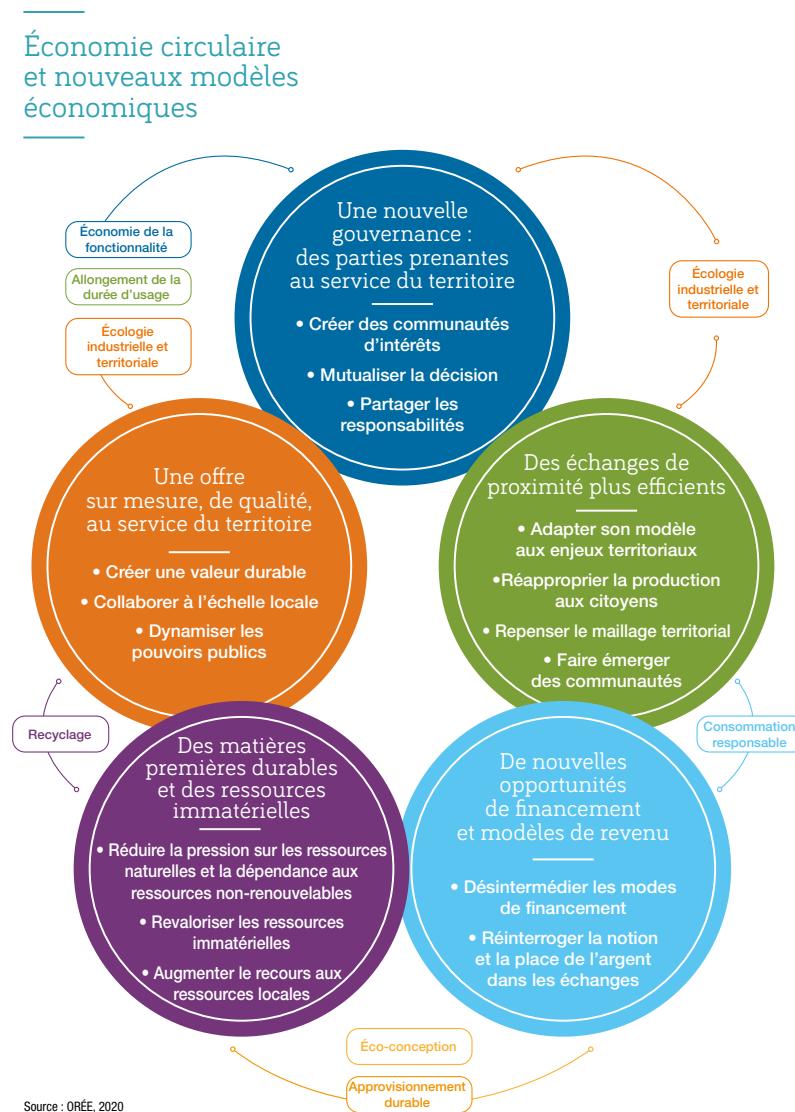


Figure 3 : récapitulatif des apports de l'économie circulaire aux nouveaux modèles économiques

## PARTIE V.

# Trajectoire vers une transition économique

La partie suivante apporte quelques éléments de méthode et pistes de réflexion pour concevoir des modèles économiques créateurs de valeurs. Elle s'adresse aux organisations qui souhaitent se saisir des opportunités de l'économie circulaire pour faire évoluer leur modèle économique.

## 5.1 Favoriser la coopération

La transition économique des organisations est complexe : chaque organisation est liée à d'autres et s'intègre dans un écosystème très normé, mélange d'interactions et de contraintes. La transition économique peut donc difficilement se faire seul et implique un changement global des mentalités et des relations entre acteurs. Le développement des dynamiques coopératives sur les territoires, au niveau des filières par exemple, est un outil puissant<sup>18</sup> pour pousser cette lame de fond. Une forte culture coopérative facilite la naissance de communautés d'intérêts et l'émergence de nouveaux modes de contractualisation entre acteurs.

## 5.2 Modèles économiques et temporalité

Pour relever le défi de la transition économique, la question de la temporalité est importante à double titre. D'une part le modèle économique, structurant pour l'ensemble des décisions stratégiques de l'organisation, doit être pensé le plus en amont possible. D'autre part, il s'inscrit nécessairement dans le long terme. En ce sens, l'éco-conception des modèles économiques, et non plus seulement des produits ou des services, est à généraliser auprès des porteurs de projets.

## 5.3 Modèles économiques multicitritères

Une des caractéristiques de l'éco-conception est son approche multicitritères : elle prend en compte différents types d'impacts et ne se focalise pas sur un indicateur en particulier. De la même manière, l'éco-conception des modèles économiques, invite à prendre en considération d'autres critères dans la constitution de l'offre, et d'adoindre des critères humains et environnementaux aux traditionnels critères économiques.

## 5.4 Révéler et partager la valeur

*In fine*, pour accélérer la transition économique, un nouveau mode de gouvernance doit être inventé. Les projets transversaux, multi-parties prenantes, génèrent des externalités positives pour le territoire et les communautés. De sorte que les bénéfices réalisés ou constatés ne reviennent pas toujours au profit de l'investisseur principal mais génèrent également de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Savoir identifier la valeur créée, l'objectiver auprès des parties prenantes pour la partager de manière juste et acceptée de tous, sont les défis de la gouvernance circulaire.

## PARTIE VI.

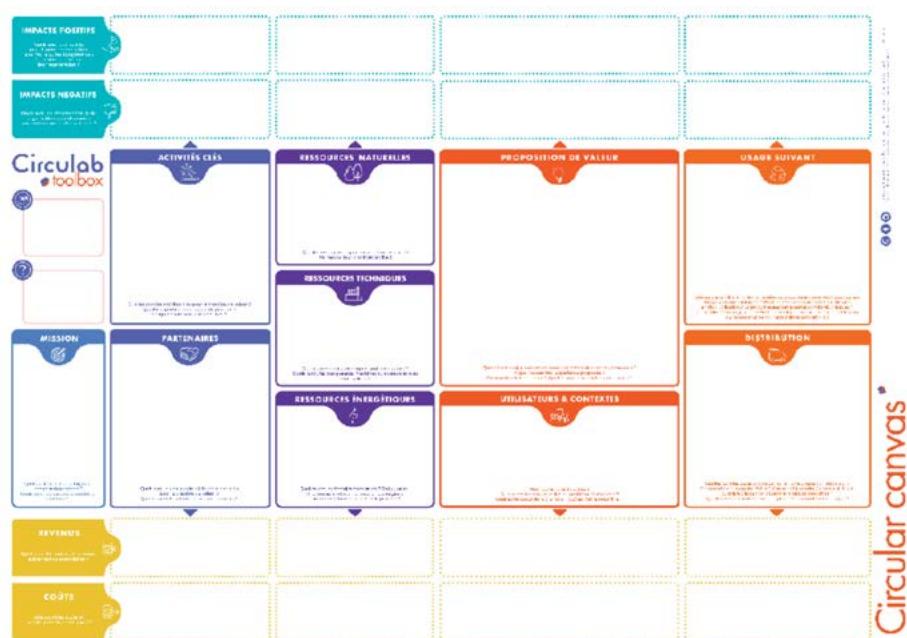
# Outillage : Passer à l'action!

Traduits en sept langues, les outils Circulab ont été testés auprès de nombreux clients sur les cinq continents depuis 2014 et améliorés en conséquence. Circulab met à disposition des outils gratuits, compilés dans la Circulab Toolbox<sup>19</sup>, dont le Circulab Board, ou Business Model Canvas Circulaire.

Les sept étapes pour concevoir un modèle économique circulaire :

1. Repartir de la raison d'être ;
2. Identifier ce qui existe déjà, qui fonctionne bien et que l'on conservera ;
3. Identifier les ressources humaines, expertises et savoir-faire requis pour la mise en place du modèle économique ;
4. Distinguer les ressources nécessaires à toutes les étapes de vie du produit ;
5. Présenter l'expérience utilisateur proposée ainsi que les clients ou contextes associés ;
6. Réfléchir à la meilleure manière de distribuer cette expérience utilisateur, et anticiper la fin de vie comme une opportunité ;
7. Considérer les externalités générées pour les réduire si elles sont négatives ou les rendre positives.

Pour télécharger le circular business canva, cliquez ici.



## PARTIE VII.

# Pour aller plus loin

Vers une économie de la fonctionnalité à haute valeur environnementale et sociale en 2050, ADEME. ATÉMIS. Vuidel P., Pasquelin B., (2017)

La prospective sur l'économie de la fonctionnalité propose une vision d'un modèle économique « abouti » en 2050 qui répond aux défis d'un développement durable. L'étude explore les tendances lourdes et les signaux faibles menant à des scénarios contrastés, le cheminement possible vers la vision et les conditions de son déploiement. La prospective est complétée par l'analyse de premiers territoires et entreprises engagés dans l'économie de la fonctionnalité.

Le document est disponible ici



### Le CD2e : un accélérateur de l'éco-transition

LE CD2e, Centre de déploiement de l'éco-transition dans les entreprises et les territoires, accompagne l'éco-transition et soutient la transformation écologique de l'économie sur le territoire des Hauts-de-France et dans toutes les filières économiques, en portant notamment en Région le déploiement des « nouveaux modèles économiques » (économie circulaire, économie de fonctionnalité, économie de coopération etc.) Le CD2e intervient pour massifier la construction et la rénovation thermique performantes des bâtiments, pour réduire la consommation des ressources, pour développer les énergies renouvelables et pour accompagner les acteurs dans leurs achats publics durables.

Pour plus d'information : <http://www.cd2e.com/?q=expertise/vers-les-nouveaux-modeles-economiques>

L'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IEEFC) :

L'IEEFC est un organisme d'intermédiation qui favorise la coopération entre les acteurs publics, parapublics et privés engagés dans la démarche relevant de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC). Il diffuse et met en œuvre des projets relevant de l'EFC.

Pour plus d'informations : <https://www.ieefc.eu/>

## Étude « Intégrer l'économie de la fonctionnalité dans la commande publique : recommandations, analyse et guide méthodologique », juin 2021

Soutenu par l'ADEME et la Région Auvergne-Rhône-Alpes et réalisé par le Centre International Ressources et Innovation pour Développement Durable (CIRIDD), le rapport « Intégrer l'économie de la fonctionnalité dans la commande publique : recommandations, analyse et guide méthodologique » propose un retour d'expériences et un guide méthodologique s'appuyant sur l'action COEF P. (COmandes & Economie de Fonctionnalité dans le secteur Public), (Ce document vise à intégrer l'économie de la fonctionnalité (EF) dans les marchés publics. Il livre une méthodologie pour les acteurs de l'achat public en identifiant les processus et les usages, les leviers et les freins, et en mobilisant les différentes parties prenantes des achats.

### Voyage au centre des transitions économiques

Le site « Voyage au centre des transitions économiques » est une boîte à outils au service des agents territoriaux et des élu(es) des collectivités locales (EPCI, communes...) qui s'engagent vers de nouveaux modèles économiques plus durables. L'ambition est clairement de soutenir leur engagement et leur endurance dans ces trajectoires nouvelles.

Pour plus d'information : <https://www.transitions-economiques.org/>

### Prospective - Transitions 2050, ADEME, décembre 2021

« Transition(s) 2050. Choisir maintenant. Agir pour le climat » est une prospective qui dresse quatre scénarios pour atteindre la neutralité carbone en France en 2050. Tous nécessitent une planification orchestrée, des transformations associant l'État, territoires, acteurs économiques et citoyens. Pour ces prospectives, il est impératif d'agir rapidement pour que ces transformations produisent leurs effets. Les nouveaux modèles économiques apparaissent comme un levier permettant d'atteindre les objectifs escomptés dans certains des scénarios établis ; tels que la planification et la transformation profonde des modes de consommation, la préservation des ressources, l'aménagement du territoire, des technologies et des investissements productifs.

**Scénario 1** « Génération frugale » : des transformations importantes dans les façons de se déplacer, de se chauffer, de s'alimenter, d'acheter et d'utiliser des équipements, permettent d'atteindre la neutralité carbone sans impliquer de technologies de captage et stockage de carbone, non éprouvées et incertaines à grande échelle ;

**Scénario 2** « Coopération territoriale » : la société se transforme dans le cadre d'une gouvernance partagée et de coopérations territoriales. Pour atteindre la neutralité carbone, la société mise sur une évolution progressive mais à un rythme soutenu du système économique vers des modèles durables alliant sobriété et efficacité. La consommation de biens devient mesurée et responsable, le partage se généralise.

**Scénario 3** « Technologies vertes » : C'est le développement technologique qui permet de répondre aux défis environnementaux plutôt que les changements de comportements. Les technologies et le numérique se développent dans tous les secteurs. Les meilleures technologies sont déployées largement.

**Scénario 4** « Pari réparateur » : Les modes de vie du début du XXI<sup>e</sup> siècle sont sauvagardés. La société place sa confiance dans sa capacité à gérer voire à réparer les systèmes sociaux et écologiques avec plus de ressources matérielles et financières pour conserver un monde vivable.

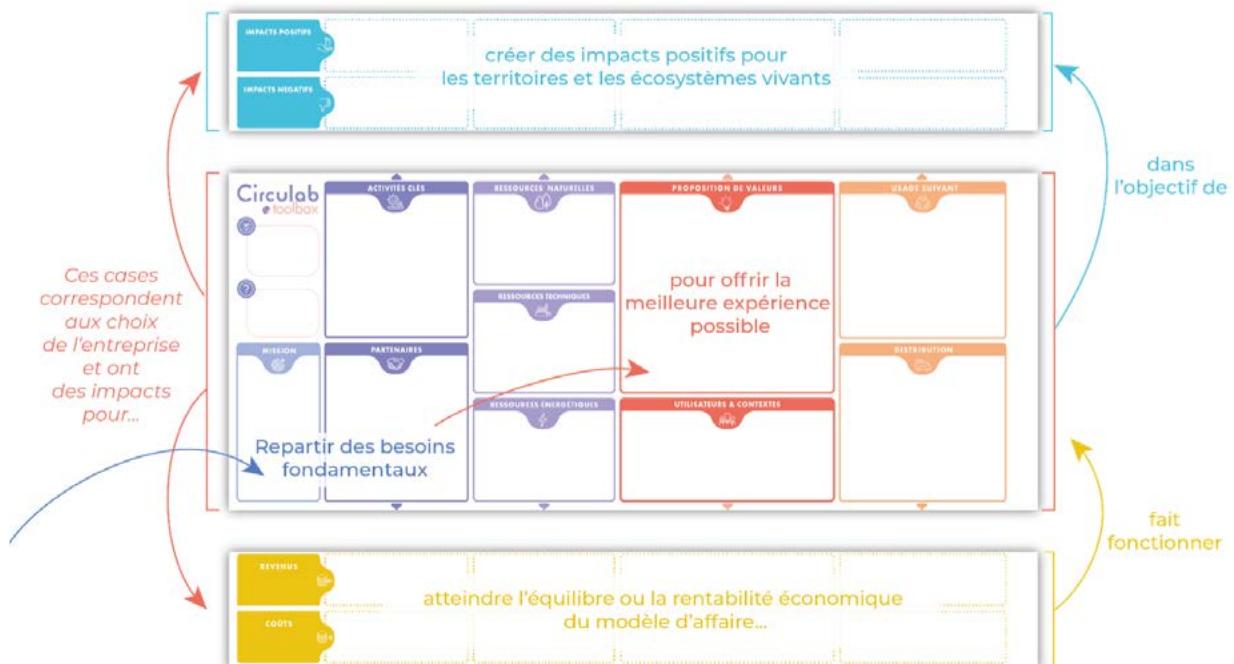
Pour plus d'informations : <https://librairie.ademe.fr/recherche-et-innovation/5072-prospective-transitions-2050-rapport.html>

# PARTIE VIII.

# Annexe



## Comment lire le Circular Canvas ?



# Remerciements

Ce rapport est le fruit des nombreux échanges et réflexions du Groupe de Travail « Économie circulaire et création de valeurs », mené avec la collaboration des adhérents d'ORÉE : les contributions des participants et des intervenants aux séances de Groupe de Travail ont été précieuses dans l'élaboration des livrets de restitution. Un grand merci pour vos retours d'expérience et témoignages, qui constituent le cœur de ces travaux.

Merci à **Caroline LOUIS**, Responsable du pôle Économie circulaire chez ORÉE pour son implication essentielle dans la conduite et la coordination du cycle de réflexion ainsi qu'à la rédaction des huit livrets de restitution des travaux.

**Sont également vivement remerciés :**

Les présidents du Groupe de Travail : Cyril Adoue (Inddigo) et Franck Sprecher (Abokine).

**Les financeurs et contributeurs de cet ouvrage :**

Valdelia et DS Avocats.

**Les entreprises ayant contribué, par leur retour d'expérience, à cet ouvrage (par ordre d'apparition)**

EnerCit'IF, Flex'ink, Gobilab, La Louve, Les Cigales et Signify.

**Merci enfin, pour leur collaboration active à la réalisation de cet ouvrage et leur relecture attentive :**

**Nathalie Boyer**, Déléguée générale d'ORÉE, **Juliette Allione**, Chargée de mission ORÉE ; et toute l'équipe ORÉE : **Grégoire Brethomé, Clotilde Champetier, Hélène Leriche et Stevan Vellat**.

# ORÉE

## L'association



**Association multi-acteurs, ORÉE fédère et anime depuis plus de 25 ans un réseau de 200 acteurs engagés** (entreprises, collectivités locales, associations professionnelles et environnementales, organismes académiques et institutionnels...) pour échanger et mettre en place une dynamique environnementale au service des territoires.

Les ouvrages, guides, colloques, conférences et réflexions se structurent autour de 3 priorités principales : Biodiversité et Économie/Économie circulaire/Reporting RSE – Ancrage local des entreprises. ORÉE anime et alimente les réflexions de ses adhérents notamment grâce à des Groupes de Travail et des Clubs Métiers.

### Conseil d'Administration

**Patricia SAVIN – DS Avocats**  
Présidente d'ORÉE

**Michel LOPEZ – SNCF**  
Vice-président Entreprises

**Jean-Michel BUF - Région Pays de la Loire**  
Vice-président Collectivités

**Ariane THOMAS – L'Oréal**  
Secrétaire Général

**Valentine LASSALAS – AgriDées**  
Trésorière

**Franck AMALRIC – Square**  
Administrateur

**Pierre-Yves BURLOT – Séché Environnement**  
Administrateur

**Étienne CADESTIN – Longevity Partners**  
Administrateur

**Anaïs DENOITS – Utopies**  
Administratrice

**Sabine DESNAULD – Gecina**  
Administratrice

**Laure MANDARON – Groupe La Poste**  
Administratrice

**Thibault PERRAILLON – GreenFlex**  
Administrateur

### Les Groupes de Travail

#### GT BIODIVERSITÉ ET ÉCONOMIE

**Michel TROMMETTER – INRAE**  
Co-Président Scientifique

**Claude FROMAGEOT – Groupe Rocher**  
Co-Président Entreprises

#### GT ÉCONOMIE CIRCULAIRE

**Cyril ADOUE – Inddigo**  
Co-Président

**Franck SPRECHER – Abokine**  
Co-Président

#### GT REPORTING RSE

**Pauline de SAINT-FRONT – Cabinet de Saint-Front**  
Co-Présidente

**Gérard SCHOUN – Destination 26 000**  
Co-Président

#### GT COMPTABILITÉ INTÉGRÉE

en partenariat avec l'ORSE et le C3D

## Les Clubs Métiers

---

### CM DÉCONSTRUCTION

**Cyrille BLARD – SNCF Réseau**  
Co-Président

**Luc ARDELLIER – Cyclelife Digital Solutions**  
Co-Président

---

### CM VALORISATION DES MOUSSES TEXTILES

**Michel LOPEZ – SNCF**  
Président

---

### CM GESTION DES DÉCHETS DANS LES ÉTABLISSEMENTS RECEVANT DU PUBLIC

**Michel LOPEZ – SNCF**  
Co-Président

**Sophie FABRE – Citeo**  
Co-Présidente

## L'Équipe

---

**Nathalie BOYER**  
Déléguée générale

**Fabienne DAVALLAN**  
Responsable administrative et financière

**Saïd CHERFAOUI**  
Assistant administratif

**Grégoire BRETHOMÉ**  
Responsable de la communication

---

### PÔLE BIODIVERSITÉ ET ÉCONOMIE

**Hélène LERICHE**  
Responsable Biodiversité et économie

---

### PÔLE ÉCONOMIE CIRCULAIRE

**Clotilde CHAMPETIER**  
Responsable Économie circulaire

**Stevan VELLET**  
Chef de projet Économie circulaire

---

### PÔLE REPORTING RSE ET ANCRAJE LOCAL

**Juliette ALLIONE**  
Chargée de mission Reporting RSE  
et Économie circulaire

**Benjamin VINCENT**  
Chargé de mission Reporting RSE  
et Économie circulaire



Entreprises, territoires et environnement

**Retrouvez  
toutes nos  
publications**

*sur [www.oree.org](http://www.oree.org)*



*Suivez-nous sur*

