

Cycle 2024/2025

Groupe de Travail

Économie circulaire et nouveaux
modèles économiques

Séance 6

De la réflexion à la transformation :
Penser et outiller le changement de modèle

02 décembre 2025

CITEO, 2bis avenue de Taillebourg,
75011 Paris

Ouverture

Clotilde CHAMPETIER, Déléguée Générale Adjointe, ORÉE

Ordre du jour

14h15	Ouverture Clotilde Champetier, Déléguée générale adjointe, <i>ORÉE</i>
14h10	Mise en perspective du parcours collectif réalisé, ouverture sur 2026 Franck Sprecher, Co-président du GT et Directeur de Estuaires énergie Paul Boulanger, Co-président du GT et Consultant associé chez Pikaia
14h35	Les productions du cycle 2024-2025 : livrables et diffusion Clotilde Champetier, Déléguée générale adjointe, <i>ORÉE</i>
14h40	Comprendre les dynamiques du changement pour mieux agir : Transformation soutenable des organisations Valérie Brunel, Psychosociologue des transformations à visée régénérative des organisations & territoires
15h45	Ateliers collaboratifs : expérimenter les outils créés au cours du cycle
17h00	Clôture

Mise en perspective du parcours collectif réalisé

Franck Sprecher, *Président du GT, Dirigeant, Estuaire Énergies*

Paul Boulanger, *Président du GT, Consultant associé chez Pikaia*

Groupe de Travail
Économie circulaire
et nouveaux modèles
économiques



Séance
d'ouverture
du cycle
**26 mars
2024**

Séance 4
Repenser sa
proposition de valeur
et redéfinir son offre
6 mars 2025

Séance 6
Penser et outiller le
changement de
modèle
2 décembre 2026



Séances 2 et 3
Repenser la valeur :
nouvelles pratiques
d'achat
**6 juin et
7 novembre 2024**

Séance 5
Performances
d'usage et
coopération
10 juin 2025

Mise en perspective du parcours collectif réalisé

Les deux co-présidents, Franck SPRECHER et Paul BOULANGER ont rappelé le travail réalisé depuis 2024 au sein du groupe de travail en rappelant l'importance d'aborder les modèles économiques sous un angle renouvelé, articulant économie circulaire, durabilité et coopération territoriale.

Ils ont également précisé l'articulation des travaux menés avec d'autres démarches – notamment celles de l'IEEFC, du CJD et de réseaux partenaires – en soulignant les complémentarités et les apports spécifiques d'ORÉE permettant la création d'un espace d'expérimentation et de production d'outils utiles et transposables.

Ce cycle de travail permet de s'approprier une nouvelle grammaire, non seulement sémantique mais aussi conceptuelle et opérationnelle, permettant de mieux penser et accompagner les transitions économiques. Celle-ci repose sur des repères communs : que se produit-il lorsqu'on cherche à générer des transformations ? Comment avancer malgré les tensions, les contraintes et les décalages d'horizons ?

Enfin, une ouverture sur 2026 a introduit les axes de travail des prochaines séances, qui porteront sur la mesure des impacts pour mieux évaluer et valoriser les effets du changement, ainsi que sur la conduite opérationnelle de la transformation des modèles économiques au sein des organisations.

Groupe de Travail
Économie circulaire
et nouveaux modèles
économiques



Séance 7
10 mars 2026



Séance 8
2 juin 2026



Séance 9
10 novembre 2026



**Mesurer les impacts pour évaluer et valoriser les
effets du changement**

**Conduire opérationnellement le changement de
modèle économique dans son organisation**

Les productions du cycle : trois livrets à venir sur les NME

Clotilde Champetier, *Directrice générale adjointe, ORÉE*

Les productions du cycle : trois livrets à venir sur les NME

Objectifs :

acculturer, sensibiliser, outiller et former les équipes pour faciliter le changement des pratiques et postures

Contenu : outils, recommandations, retours d'expérience d'acteurs publics et privés

Livret 1 : Comprendre les enjeux du changement de modèle économique via l'économie circulaire

Livable 2 : Les nouvelles pratiques d'achat de contractualisation et sourcing dans le changement de modèle

Livable 3 : Repenser sa proposition de valeur et redéfinir son offre par la coopération

Transformation soutenable des organisations

Valérie Brunel

Cabinet KAIROS Accompagnement & Recherche

www.kairos-ar.net



Sommaire

- **Les défis des transformations vers la soutenabilité**
- **4 clés de déverrouillage**
- **Zoom sur 1 grille de lecture**

Valérie Brunel, psychosociologue, PhD

Transformations stratégiques des organisations

- Raison d'être et cap soutenable – Diagnostics d'organisation – Design de la transformation – Séminaires de trans-formation – Développement des pratiques métier – Réorganisations participatives – Formations à la conduite du changement
- Coaching d'organisation & d'équipes – Facilitation & intelligence collective – Gestion des conflits – Coopération – Executive coaching – Développement du self-leadership

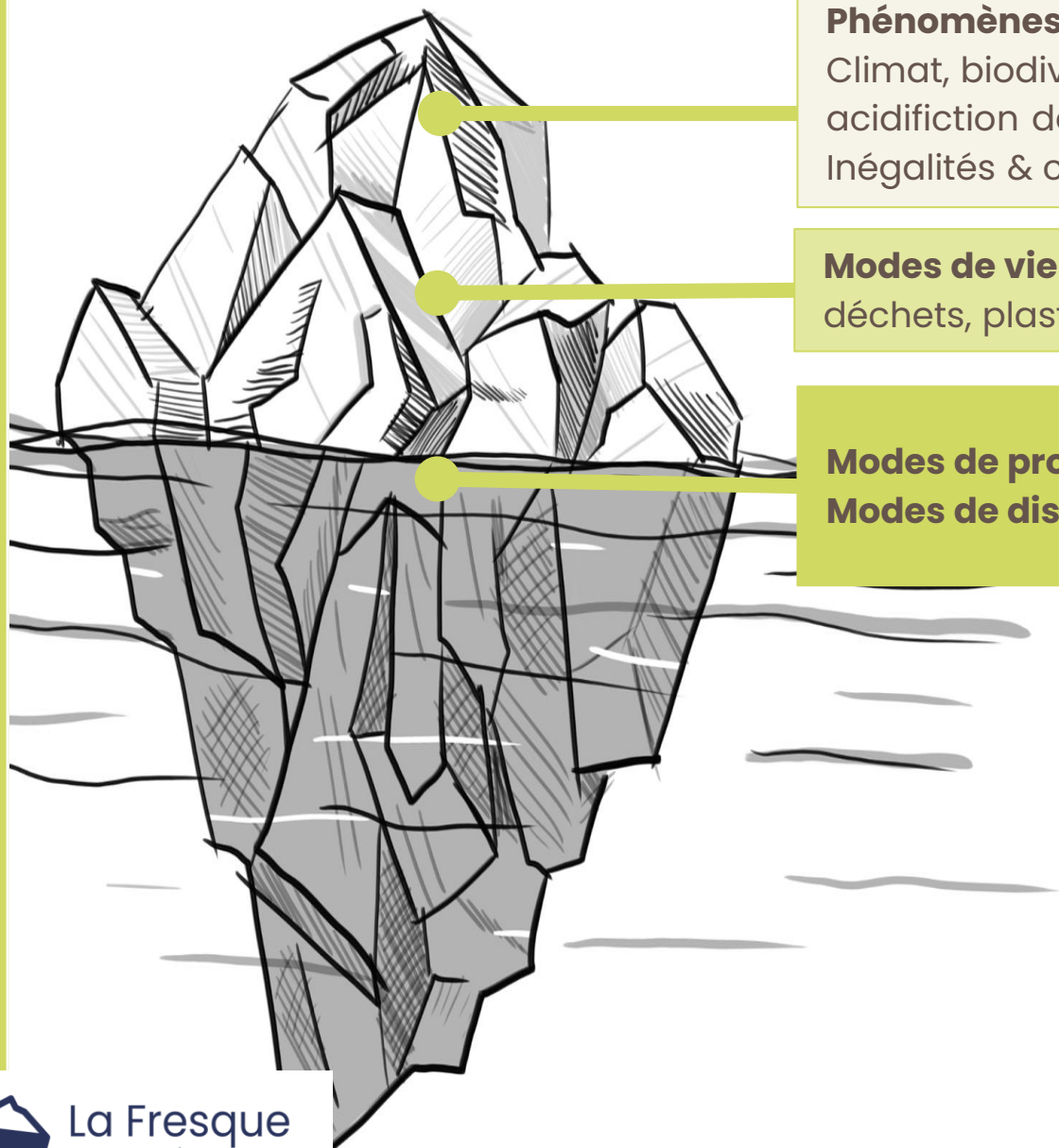


Réalisations récentes

- Parcours de transformation socio-écologique des organisations & territoires (Convention des Entreprises pour le Climat...)
- La Fresque Systémique, atelier sur le changement de système socio-économique vers une économie régénérative
- Livre blanc sur l'économie régénérative pour BPIFrance (Entreprises et systèmes vivants, appréhender les approches régénératives)



La Fresque
Systémique

**Phénomènes indésirables ou « symptômes » :**

Climat, biodiversité, pollution, cycle de l'eau, cycle des nutriments, acidification des océans, déplétion des ressources
Inégalités & crise démocratique

Modes de vie et de (sur)consommation : achats, transports carbonés, déchets, plastiques, viande...

Modes de production : linéaires, extractifs
Modes de distribution : vente

LES SOUS-JACENTES

Phénomènes indésirables ou « symptômes » :

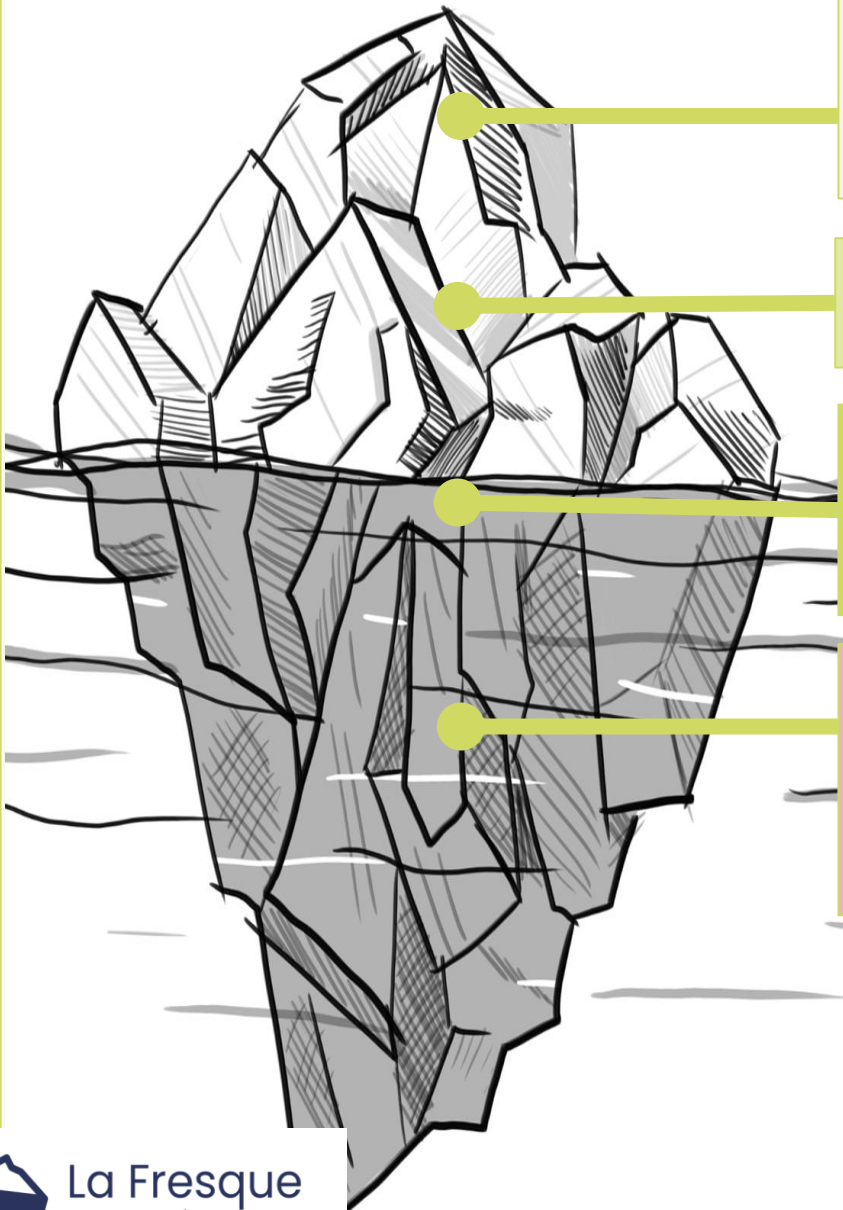
Climat, biodiversité, pollution, cycle de l'eau, cycle des nutriments, acidification des océans, déplétion des ressources, inégalités & crise démocratique, dégradation des services publics

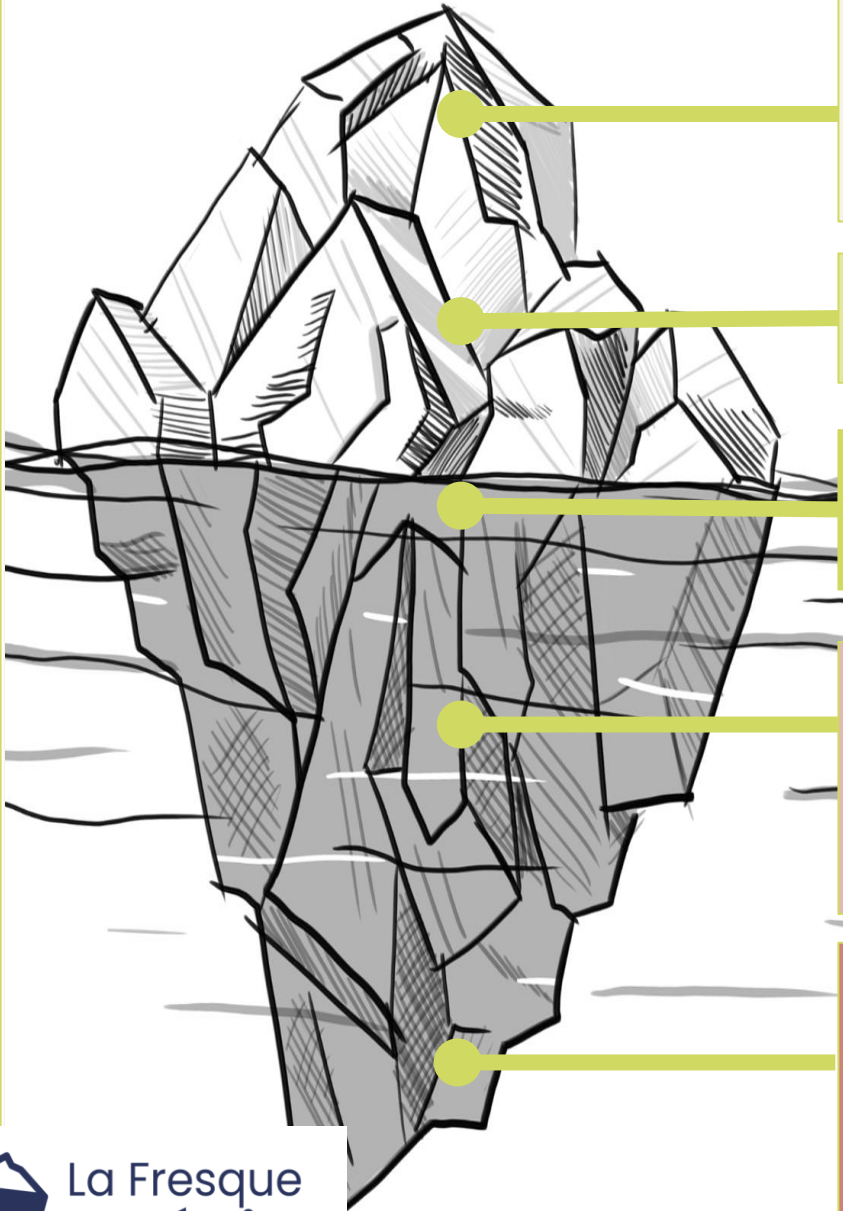
Modes de vie et de (sur)consommation : achats, transports carbonés, déchets, plastiques, viande...

Modes de production : linéaires, extractifs
Modes de distribution : vente

Règles du jeu du système socio-économique :

- Règles de la valeur : capital financier
- Règles de l'échange : concurrence & croissance perpétuelle
- Place de la propriété





Phénomènes indésirables ou « symptômes » :

Climat, biodiversité, pollution, cycle de l'eau, cycle des nutriments, acidification des océans, dépletion des ressources, inégalités & crise démocratique, dégradation des services publics

Modes de vie et de (sur)consommation : achats, transports carbonés, déchets, plastiques, viande...

Modes de production : linéaires, extractifs
Modes de distribution : vente

Règles du jeu du système socio-économique :

- Règles de la valeur : capital financier
- Règles de l'échange : concurrence & croissance perpétuelle
- Place de la propriété

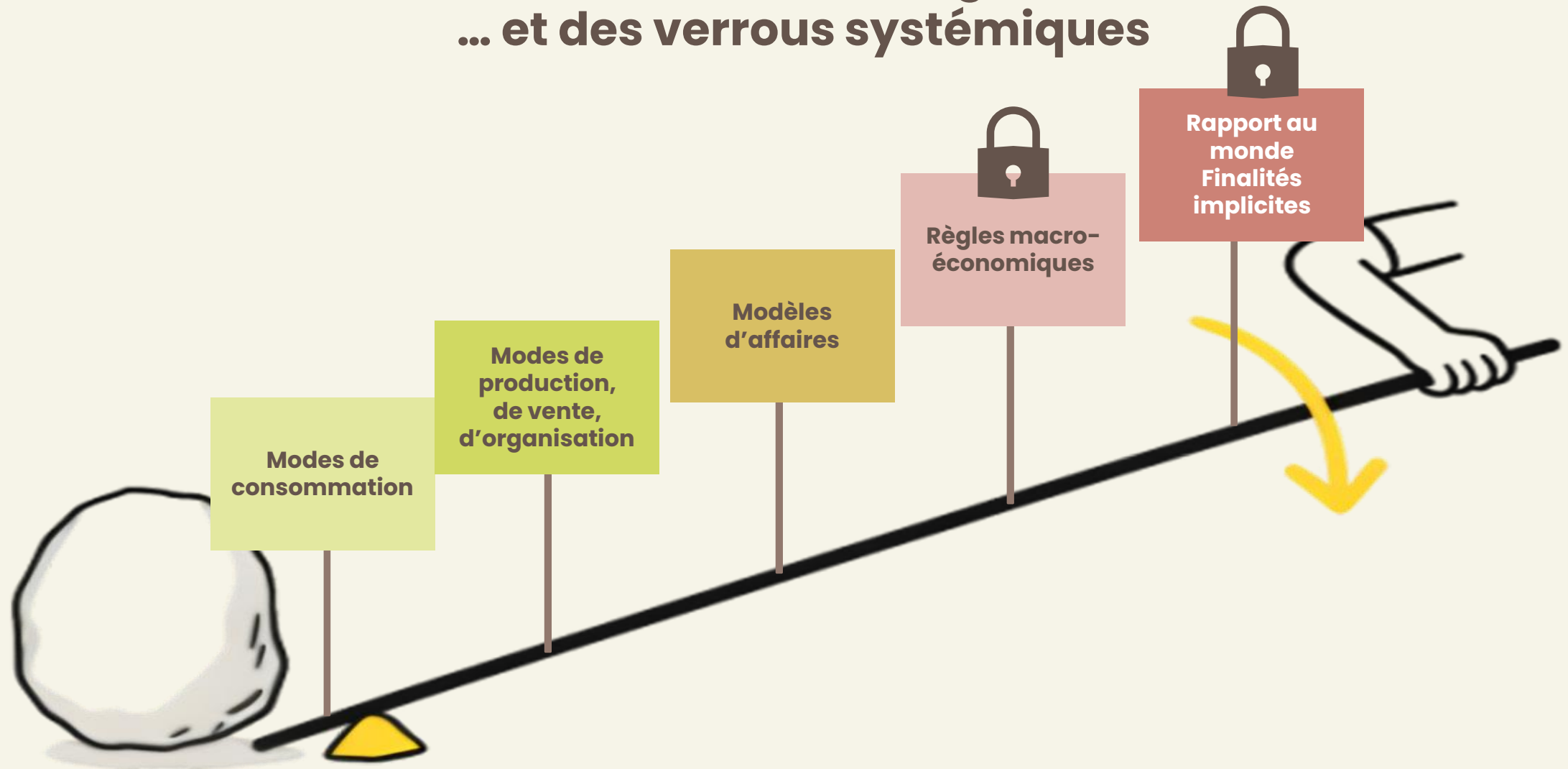


Rapport au monde

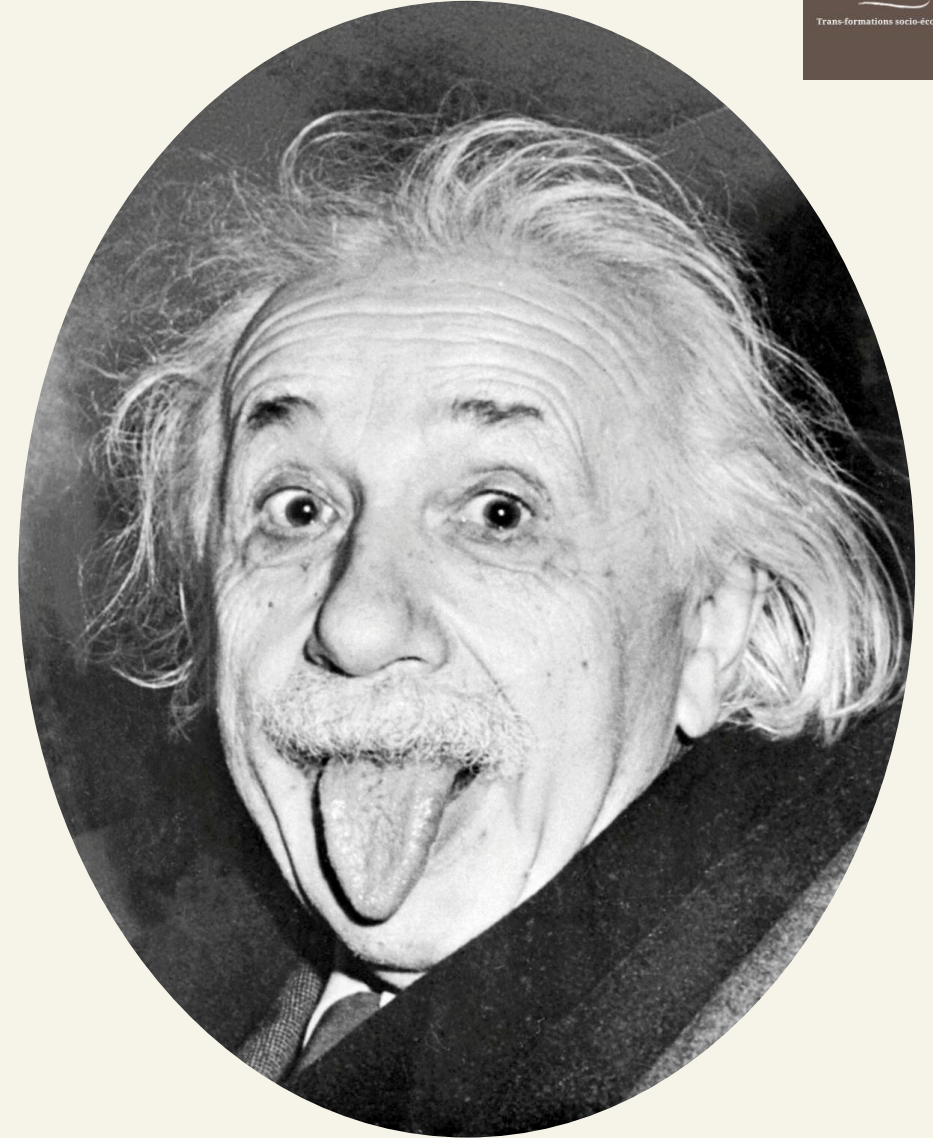
- Pensée analytique
- Pyramide du vivant. Nature = Ressource
- Loi du plus fort



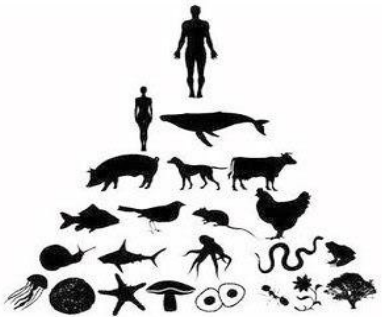
Des niveaux de changement ... et des verrous systémiques



« On ne résout pas un problème du même niveau de conscience que celui qui l'a créé »



EGO



ECO



SEVA



4 clés pour ouvrir les verrous



**Construire l'écosystème
coopératif.**

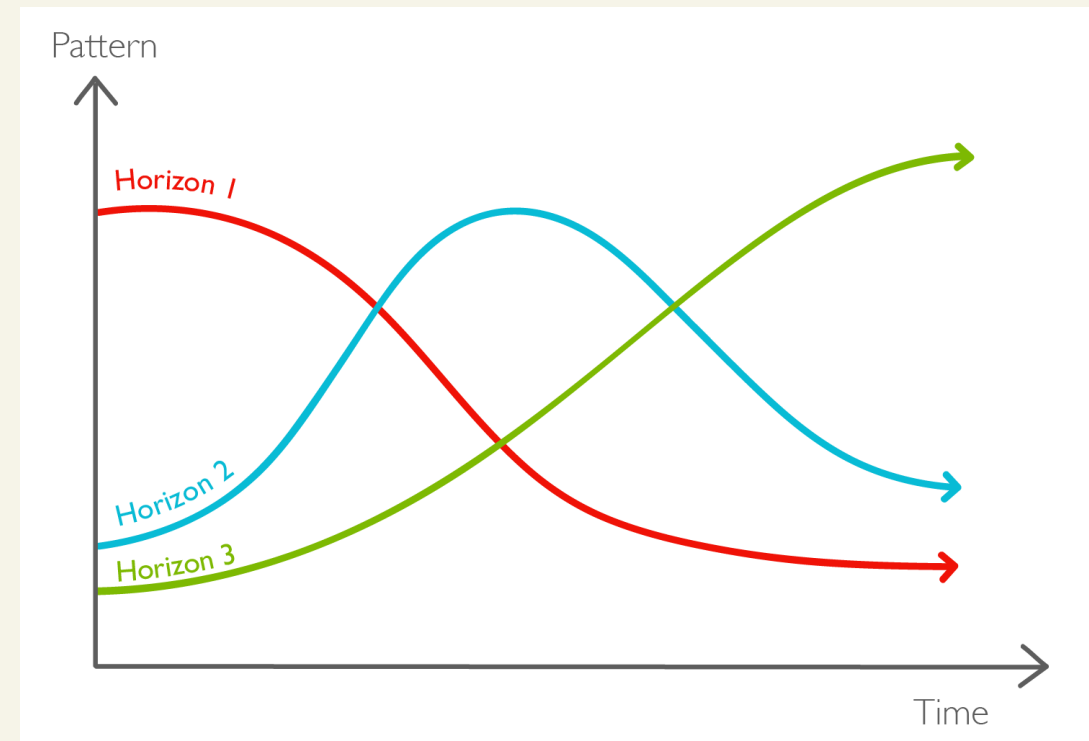
4 clés pour ouvrir les verrous



**Construire l'écosystème
coopératif.**



**Penser la transformation sur
3 horizons stratégiques**



4 clés pour ouvrir les verrous



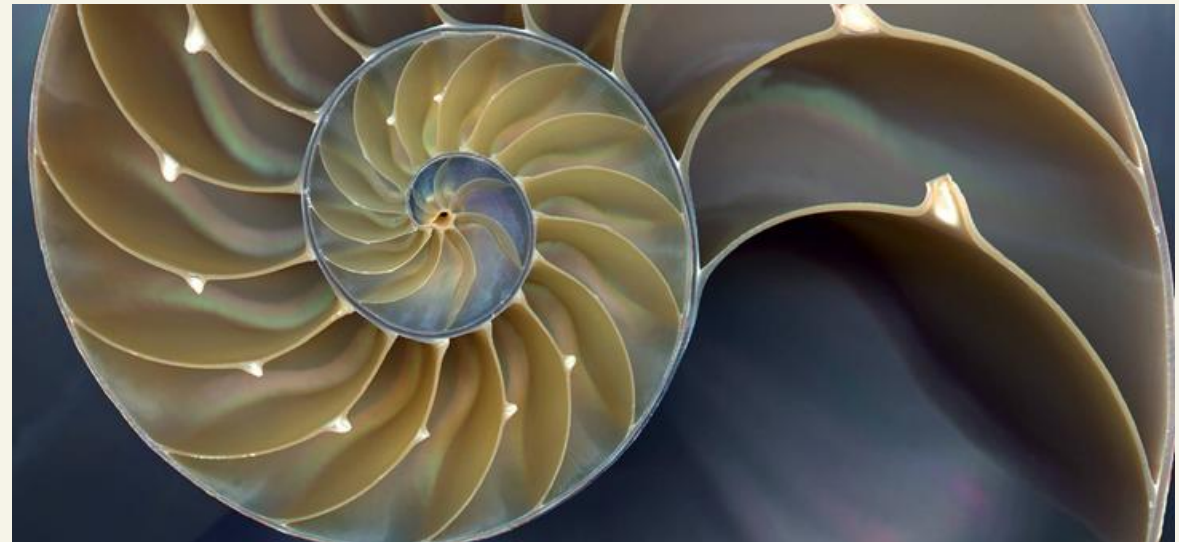
**Construire l'écosystème
coopératif.**



**Designer le processus collectif
de transformation**



**Penser la transformation sur
3 horizons stratégiques**



4 clés pour ouvrir les verrous



**Construire l'écosystème
coopératif.**



**Designer le processus collectif
de transformation**



**Penser la transformation sur
3 horizons stratégiques**



**Designer les étapes de
transformation : du mindset, puis
des pratiques professionnelles,
puis de l'organisation**



7	EXPANSION	<ul style="list-style-type: none"> Ça ne pourra pas se généraliser
6	EXPERIMENTATION	<ul style="list-style-type: none"> On a essayé, ça ne marche pas.
5	CAPACITE A FAIRE	<ul style="list-style-type: none"> Ça ne marchera pas.
4	BENEFICES A CHANGER	<ul style="list-style-type: none"> Ça coûte trop cher
3	RESPONSABILITE	<ul style="list-style-type: none"> Les autres doivent changer en premier !
2	SENS	<ul style="list-style-type: none"> Ça ne fait pas sens !
1	ALLIANCE	<ul style="list-style-type: none"> Encore la Direction qui vient nous expliquer comment faire notre métier !
0	MECONNAISSANCE	<ul style="list-style-type: none"> Un changement stratégique, quel changement stratégique ?

Construire le chemin de trans-formation vers une économie soutenable

Comprendre les enjeux du changement, les risques à ne pas changer, forger sa motivation à changer

Co-élaborer le cap (modèle d'affaire, stratégie) qui permettra résilience

Designer de nouvelles offres & l'organisation qui les rend possibles

Développer sa motivation à coopérer et ses compétences coopératives

Aligner l'organisation & les outils de gestion



Merci de votre écoute

Place aux questions

Valérie Brunel – Kairos Accompagnement & Recherche – 06 62 67 07 04 – valerie.brunel@kairos-ar.net

Compte-rendu



Valérie Brunel a proposé une lecture systémique de la transformation soutenable des organisations en soulignant que ces dernières doivent aujourd'hui répondre à des phénomènes indésirables croissants, comme le changement climatique, qui imposent de repenser modes de vie, modes de production et modèles d'affaires. À travers la métaphore du **"plateau de Monopoly dont il faut réinventer les règles"**, elle rappelle que c'est notre rapport au monde – et donc le système lui-même – qui doit évoluer.

Elle a présenté **quatre clés de déverrouillage** pour engager ces transformations :

- Construire un écosystème coopératif, réunissant acteurs publics et privés autour de nouvelles règles du jeu, avec l'appui d'un tiers organisateur encore souvent manquant.
- Penser la transformation sur trois horizons stratégiques, afin d'éviter le "saut dans le vide" entre le présent (H1) et la vision future (H3) et d'apaiser les tensions grâce à des trajectoires multiples.
- Concevoir un véritable processus collectif, en reconnaissant que le changement ne s'acquiert ni en une réunion ni par obéissance : il nécessite du temps pour permettre l'appropriation progressive par tous.
- Définir les étapes à franchir, depuis la construction d'une alliance de travail jusqu'à l'expérimentation et à l'extension des pratiques : partage du sens commun, développement des responsabilités individuelles, identification des bénéfices de la transformation, construction des capacités à agir, puis expérimentations élargies.

Son intervention rappelle ainsi l'importance d'une transformation ancrée dans le collectif, dans la durée, et guidée par un sens partagé.

Compte-rendu des questions / réponses

Question : Comment choisit-on l'horizon 3 ?

Réponse : On imagine souvent la transformation comme un basculement global de l'entreprise. En réalité, coexistent toujours trois dynamiques : ceux qui poursuivent le "business as usual", ceux qui portent le changement, et ceux qui explorent des innovations radicales. Certains dirigeants souhaitent embarquer tout le monde vers l'horizon 3, mais un basculement trop rapide peut fragiliser l'organisation. Il est donc recommandé d'avancer simultanément sur les trois horizons.

Question : Quels sont les principaux freins ? Les modèles capitalistiques, la comptabilité qui ignore les externalités, etc. ?

Réponse : La transformation exige en effet une vision de long terme. Une évolution profonde du rapport au vivant sera également déterminante.

Question : Si on est au début de la "marelle" (cf slide 24), est-ce que le travail coopératif fait sauter certaines étapes ?

Réponse : Le découpage en étapes vise à clarifier un chemin, mais certaines étapes avancent effectivement en parallèle. La coopération est centrale, mais elle n'émerge que lorsqu'on en perçoit le sens. Exemple : au CNES, la coopération européenne n'allait pas de soi ; en travaillant sur les enjeux futurs du spatial, la nécessité de s'unir s'est révélée, et plusieurs étapes ont été franchies d'un coup.

Remarque : La coopération ne se décrète pas, elle se construit.

Compte-rendu des questions / réponses

Question : Certains sujets de transformation sont-ils plus faciles à mettre en œuvre dans les organisations ?

Réponse : Tout dépend des préoccupations du terrain. Par exemple, Pôle emploi souhaitait faire évoluer la posture des conseillers vers un rôle de coachs. Comme beaucoup estimaient déjà agir ainsi, un dispositif réflexif a été créé pour observer le travail réel, identifier ce qui fonctionnait et ce qui devait évoluer.

Les dispositifs doivent répondre à la fois aux enjeux stratégiques et aux préoccupations des personnes concernées.

Question : Comment apprend-on à se transformer ? Comment choisir ce que l'on doit apprendre ?

Réponse : Apprendre à changer passe par l'expérimentation et l'acceptation de ne pas avoir immédiatement toutes les réponses. Il s'agit d'accompagner les personnes sur leur chemin d'apprentissage. La transmission des compétences du changement, au sein d'une organisation d'accompagnement obéit à des logiques particulières.

Remarque : "Il vaut mieux penser le changement que changer le pansement !"

Avant tout changement, il faut identifier ce qu'on veut préserver, interroger la confiance accordée aux équipes et instaurer une culture du droit à l'erreur. Par exemple, organiser une "journée de la loose" où chacun partage une erreur (et non une faute) et ce qu'il en a appris. Le changement ne peut exister sans droit à l'erreur.

Question : Pour transformer des métiers, il faut acquérir de nouvelles compétences. Sans prise de responsabilité, cela ne fonctionne pas. Faut-il créer une task force pour montrer l'exemple et ensuite systématiser ?

Réponse : Oui, construire des responsabilités est essentiel. Il y aura toujours des personnes peu engagées, invoquant l'absence de choix. Il faut donc créer des marges de manœuvre et sécuriser le droit à l'erreur pour permettre aux initiatives de se développer.

Pause



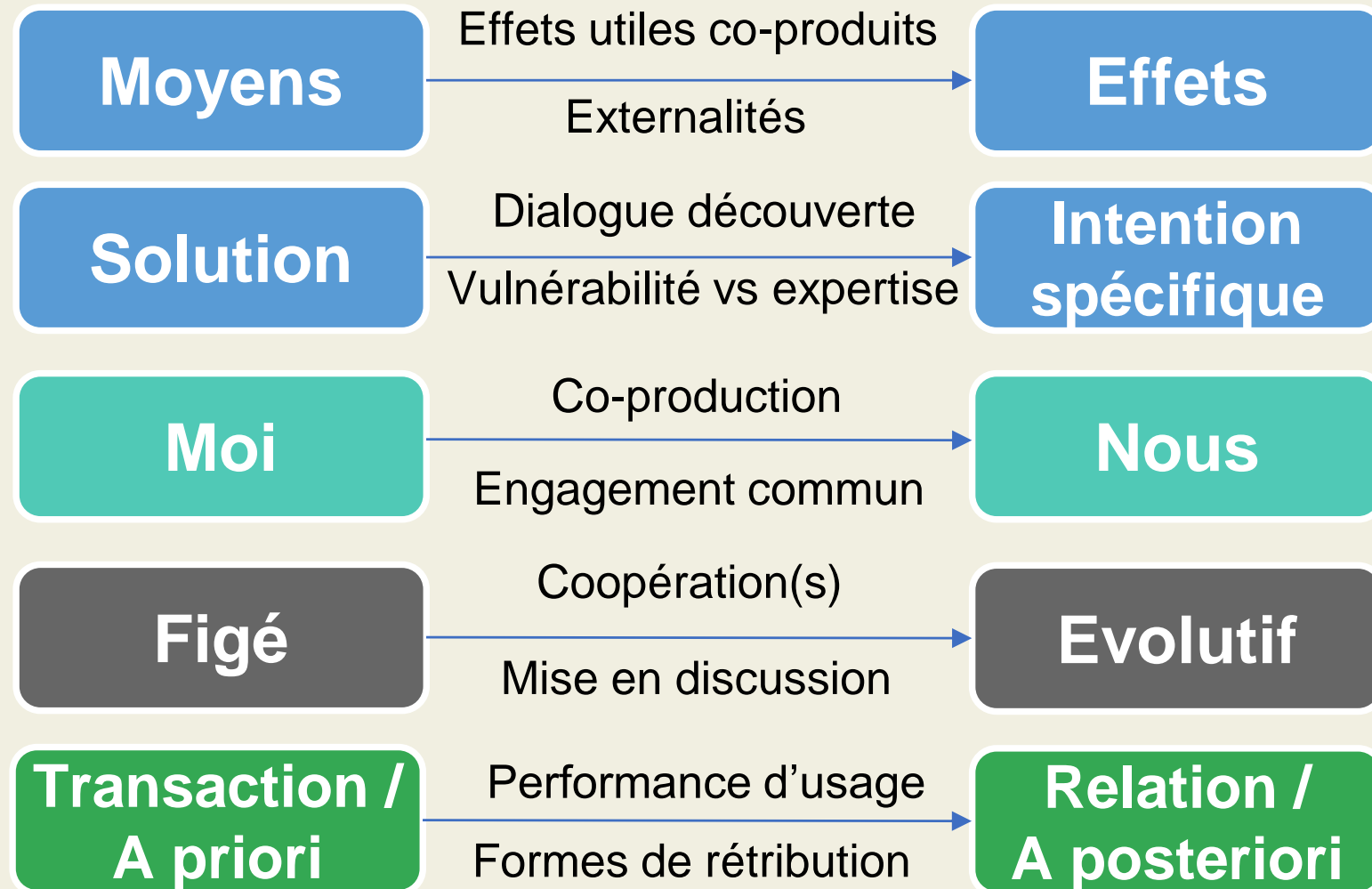
20 min

15h25 – 15h45

Ateliers collaboratifs

Expérimenter les outils créés au cours du cycle par le sous-groupe Méthodologie

Quels changements de regard ?



Ateliers collaboratifs

Trois outils :

Outil pour cartographier son écosystème de bénéficiaire

- Identifier les bénéficiaires, les liens et dynamiques existantes et les perspectives de coopération

1

Matrice d'autodiagnostic de son niveau de maturité dans la trajectoire de changement

- Autodiagnostiquer la maturité de son modèle dans la trajectoire de changement

2

Guide de questionnement coopératif

- Initier puis installer la coopération en son sein de son écosystème : interroger ensemble l'existant et co-construire de nouvelles pratiques

3

Ateliers collaboratifs

Trois outils :

- Outil pour cartographier son écosystème de bénéficiaire
- Matrice d'autodiagnostic de son niveau de maturité dans la trajectoire de changement
- Guide de questionnement coopératif

Trois sous-groupe

1



Amphi-théâtre (lieu actuel)

2



Salle Corail (1^{er} étage)

3



Salle Poseidon (1^{er} étage)

Prochaines dates

GT Biodiversité et Economie

Préservation de la ressources
en eau et biodiversité
(identifier ses impacts et
dépendances)

Mardi 9 décembre

Matin

CM Déconstruction

Indicateurs et outils de mesure
du réemploi

Jeudi 11 décembre

Matin

OREE

Vœux d'ORÉE

Jeudi 29 janvier

À partir de 18h00

Groupe de Travail
Économie circulaire
et nouveaux modèles
économiques



Séance 7
10 mars 2026



Séance 8
2 juin 2026



Séance 9
10 novembre 2026



**Mesurer les impacts pour évaluer et valoriser les
effets du changement**

**Conduire opérationnellement le changement de
modèle économique dans son organisation**

Les replays des séances

Sur le compte youtube ORÉE

Séance 5 | Repenser sa proposition de valeur et redéfinir son offre : Performance d'usages et coopération

Ici : <https://www.youtube.com/watch?v=LWoGUpbARuA>

Séance 4 | Repenser sa proposition de valeur et redéfinir son offre

Ici : <https://youtu.be/3oml4EFC1Qg>

Séance 3 | Repenser la valeur : nouvelles pratiques d'achat

Ici : <https://www.youtube.com/watch?v=nHNMDrPiQfE>

Séance 2 | Repenser la valeur : nouvelles pratiques d'achat, de contractualisation et de sourcing

Ici : <https://www.youtube.com/watch?v=XGZoR4BTDnA>

Séance 1 | Séance d'ouverture sur les nouveaux modèles économiques

Ici : <https://www.youtube.com/watch?v=ytujkziMMew>

Les ressources utiles

Sur le compte youtube ORÉE

Table ronde – La finance face aux challenges de l'économie circulaire

Ici : <https://www.youtube.com/watch?v=nMAkkOumxf0>

Webinaire – EC et Nouveaux modèles économiques : innover pour réinventer l'économie francilienne

Ici : <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=gVp0Q0RPZCo&%3Bt=42s>

Financement ADEME : soutien à l'économie de la fonctionnalité

<https://www.economiecirculaire.org/articles/h/financement-soutien-a-l-economie-de-la-fonctionnalite-et-de-la-cooperation.html?from-notification=20250206>

Merci !