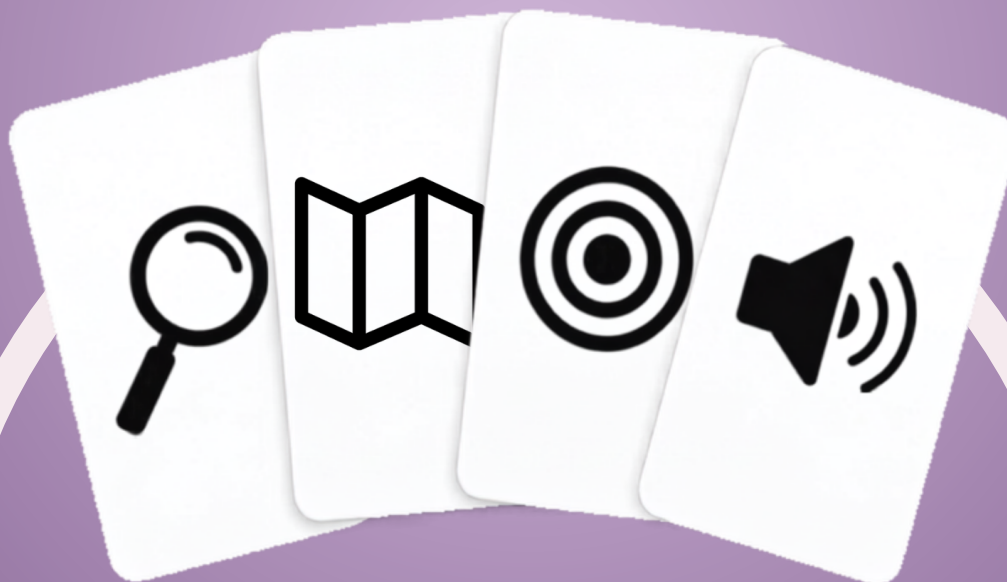


ÉCONOMIE CIRCULAIRE : LES NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES



KIT DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ & DE LA COOPÉRATION



Association ORÉE

42 rue du Faubourg Poissonnière 75010 Paris
contact@oree.org - www.oree.org

Partie 1. Matrice d'évaluation de la maturité de son modèle (Livret 1)10

Objectifs :

- Évaluer le niveau de maturité d'un modèle économique au regard des principes de l'économie circulaire et de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC) ;
- Identifier les leviers de transformation vers des modèles plus durables, coopératifs et centrés sur l'usage.

Fonctions clés :

- Auto-positionnement sur plusieurs niveaux de maturité ;
- Analyse selon six registres stratégiques du référentiel EFC ;
- Identification des écarts entre modèle actuel et modèle cible ;
- Support d'aide à la décision stratégique ;
- Point d'attention sur l'évaluation des impacts des évolutions pour s'assurer d'un bénéfice environnemental et social.

Partie 2. Méthodologie de cartographie de son écosystème coopératif (Livret 1 et 3)....29

Objectif : comprendre les relations entre acteurs, flux de valeur et dynamiques de coopération existantes autour d'un projet ou d'une organisation pour repenser le fonctionnement de son écosystème.

Fonctions clés:

- Identification des acteurs de son écosystème ;
- Analyse des interactions, échanges de valeur et externalités ;
- Mise en évidence des freins et leviers de coopération ;
- Soutien à la co-construction d'une proposition de valeur partagée.

Partie 3. Un cadre de définition de la promesse d'impact (Livret 3).....40

Objectif : structurer une proposition de valeur fondée sur des impacts sociaux, environnementaux et territoriaux explicites.

Fonctions clés :

- Définition d'une promesse d'impact centrale ;
- Construction d'une vision partagée et opérationnelle ;
- Formalisation d'une logique de performance d'usage.

Partie 4. Guide de questionnement coopératif (Livret 1 et 3)42

Objectif : favoriser le dialogue entre acteurs pour révéler les usages réels, besoins et conditions d'une coopération durable pour faire évoluer les modèles économiques vers des logiques d'usage et de coopération.

Fonctions clés :

- Animation d'espaces de dialogue et d'intelligence collective ;
- Exploration des besoins et effets utiles de chaque acteur ;
- Identification des externalités et tensions ;
- Facilitation de la coopération entre parties prenantes et soutien à l'émergence de solutions collectives.

Remerciements

Merci à Pierrick BARCAT, Chargé de mission Économie circulaire et Biodiversité, Paula COTTINEAU, Cheffe de projet Économie circulaire et Sarah JEANNEROD, Cheffe de projet Économie circulaire chez ORÉE, pour leur implication essentielle dans la rédaction et la coordination de l'ensemble des travaux ayant permis d'aboutir à la publication de ce document.

Remerciements spéciaux à Clotilde CHAMPETIER, Déléguée Générale adjointe d'ORÉE pour son rôle de directrice de mission. Merci à Nathalie BOYER, Déléguée Générale d'ORÉE et Jimmy BUFFET, chef de projet communication, pour leur relecture attentive et collaboration active dans le cadre de cette mission et leur appui dans la réalisation des livrets.

ORÉE tient à remercier l'ADEME et tout particulièrement Vincent DARGENNE pour son engagement et sa vision stratégique dans l'élaboration et la réalisation de ces livrets.

Sont également vivement remerciés :

Les présidents du groupe de travail pour leur contribution en tant que présidents du groupe de travail et pour leur apport de contenu : Paul BOULANGER (Pikaïa) et Franck SPRECHER (Estuaires Énergies).

- Les structures ayant participé à un entretien complet avec ORÉE et/ou contribué à ces livrets par leur expertise, retours d'expérience et leurs témoignages :
 - Les structures du groupe approfondissement : ADEO, EDF, Engie, Veolia, Vicat,
 - Les structures du groupe méthodologie : BL Evolution, Butterfly, Des Enjeux et des Hommes, EVEA, KPMG, Terra, Transitions
- et en particulier Isabelle Rousseau, Guillaume Godefroy et Martin Lafon.

Les structures ayant participé à un entretien complet dans le cadre de l'élaboration des trois livrets : Bouygues Construction, COJOP, EnergySprong, ERI GROUPE, EUROGERM, GEONORD, Imprimerie partagée, Janus, KINNARPS, La Poste, Les Canaux, Leroy Merlin France (ADEO), Mobion, Opalean, SCIC Estuaires energie, SIAM, SNCF Réseau, Ville de Rosny-Sous-Bois, Ville de Roubaix.



- Révéler les dépendances et limites de son modèle économique du point de vue sociale, économique et environnemental (limites planétaires)
- Interroger les impacts des modèles économiques linéaires

Découvrir les bénéfices d'un changement de modèle :

- Intégrer ses externalités
- Créer de la valeur territoriale pour en tirer une réciprocité de développement
- Garantir une activité pérenne dans le contexte de transition (contribution et/ou adaptation)

QUESTIONNER

Pourquoi est-il nécessaire de repenser son modèle économique ?

Livret 1 Initier le changement

1. Changer de posture



Méthodologie de l'effectuation - 5 principes fondamentaux pour s'engager (Saras Sarasvathy)

2. Se positionner et définir une trajectoire



Matrice d'évaluation de la maturité de son modèle économique (ORÉE)

3. Identifier et embarquer un écosystème coopératif



Méthodologie de cartographie de son écosystème coopératif (ORÉE)



Guide de questionnement coopératif (ORÉE)

Livret 3 Repenser son offre

1. Identifier les acteurs de son écosystème et analyser leurs interactions



Méthodologie de cartographie de son écosystème coopératif (ORÉE)

2. Structurer la proposition de valeur



Cadre de définition de la promesse d'impact (ORÉE)

3. Construire collectivement son offre



Guide de questionnement coopératif (ORÉE)

4. Avancer ensemble et par itération

AGIR

Comment faire évoluer son modèle économique ?

Livret 2 Réinventer la fonction Achats

1. Repenser le sourcing
2. Co-construire la solution
3. Évaluer l'achat autrement
4. Contractualiser sur la performance d'usage



Fiches pratiques d'aide à la contractualisation (DGCCRF)

5. Sécuriser l'achat



Passer à l'action : une boîte à outils commune aux trois livrets.

Introduction

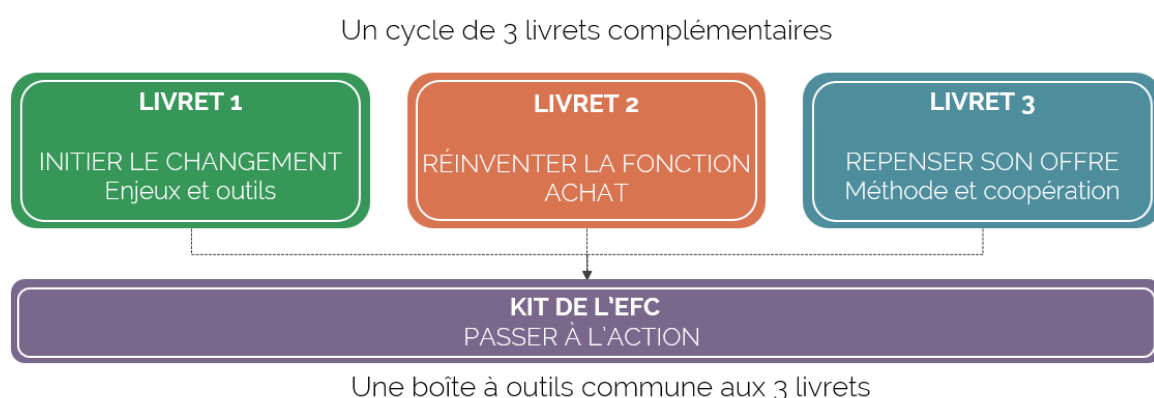
Dans la continuité des travaux menés depuis 2024 au sein du Groupe de Travail « Nouveaux Modèles Économiques », ORÉE a publié en 2026, avec le soutien de l'ADEME, une trilogie visant à fournir des repères partagés et des ressources opérationnelles pour accompagner les acteurs économiques dans la transformation de leurs modèles d'affaires.

Ces publications ont pour objectif de constituer un socle commun de connaissances et d'outils permettant de rendre opérationnelles les démarches de transition vers des modèles durables, coopératifs et centrés sur les usages. Elles regroupent des recommandations, des retours d'expérience, des ressources et des **outils créés dans le cadre du groupe de travail, contenus dans cet ouvrage.**

Elles intègrent pleinement les principes de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC), modèle particulièrement adapté pour répondre aux enjeux identifiés. Sans en faire un cadre exclusif ou dogmatique, elles invitent à articuler de manière complémentaire les approches EFC, éco-conception, Écologie Industrielle et Territoriale (EIT) ou modèles hybrides, pour construire des solutions à la fois pertinentes, durables et adaptées au contexte, capables de concilier soutenabilité environnementale, viabilité économique et performance sociale.

Ces ouvrages croisent expertises publiques et privées et dépassent les approches sectorielles pour offrir de nouvelles perspectives de modèles d'affaires autour :

- de nouvelles formes de création et de partage de valeur ;
- d'innovations organisationnelles et servicielles ;
- d'une redéfinition des modèles de revenus ;
- d'une mobilisation élargie des ressources et compétences territoriales ;
- d'une réduction des pressions environnementales et d'une résilience des organisations face aux limites planétaires.



Le cycle de livret, publié en septembre 2026, est structuré autour de trois livrets et d'un livret commun dédié aux outils.

Les outils réunis dans le présent livret annexe ont été élaborés par ORÉE et ses partenaires. En particulier, un sous-groupe nommé Groupe Méthodologie rassemblant plusieurs bureaux d'études¹ a eu pour objectif tout au long du cycle de travail d'accompagner collectivement la production de ressources pratiques alignées avec les réalités opérationnelles et les besoins des acteurs économiques du groupe de travail.

¹ BL Evolution, Butterfly, Des Enjeux et des Hommes, EVEA, KPMG, Terra et Transitions.

Les outils suivants ont été conçus :

- Une matrice d'évaluation de la maturité de son modèle économique
- Une méthodologie de cartographie de son écosystème coopératif
- Un cadre de définition de la promesse d'impact
- Un guide de questionnement coopératif

Avant de prendre en main les outils présentés dans ce livret annexe, il est essentiel de s'interroger sur les raisons qui peuvent conduire une organisation à repenser son modèle économique. Pour approfondir cette réflexion, nous vous invitons à vous référer à la partie II du Livret 1 du cycle, qui met en lumière les limites des modèles économiques linéaires, les bénéfices d'une évolution de modèle et les principales caractéristiques des nouveaux modèles économiques.

Recommandations générales d'utilisation des outils

- **Définir le périmètre d'analyse** (ensemble des activités ou une partie seulement)

En effet, l'organisation peut par exemple connaître une phase de transition où coexistent des activités « business as usual » et une ou plusieurs offres relevant de l'EFC. Le plus important est de partir d'une activité ou d'un projet réel de l'organisation, partir du déjà là.

- **Définir une gouvernance** pour la démarche et l'usage de l'outil

Il s'agit de définir une équipe et/ou une personne pilote qui anime et porte le dispositif, un rythme et un format. Une réévaluation peut se faire régulièrement et l'équipe peut être complétée dans le temps.

- **Animer le dispositif**

Les outils ne sont pas autoporteurs. Ils nécessitent l'accompagnement d'un animateur qui se les est appropriés en amont, qu'il soit externe ou interne à l'organisation (dirigeant, responsable économie circulaire, etc.), afin d'en tirer des enseignements utiles et actionnables.

- **Intégrer les bonnes personnes**

Les outils sont conçus comme des supports de réflexion stratégique et de dialogue. Ils impliquent la participation de dirigeants ou responsables disposant d'un réel pouvoir d'arbitrage (sur l'évolution de la proposition de valeur, la gouvernance, les modes de rémunération, ...) et en capacité d'engager l'entreprise ou le périmètre d'activité défini dans ses choix d'évolution. Pour embarquer les équipes dans l'usage de chaque outil, il est recommandé de commencer par réunir celles et ceux qui ont vécu concrètement les situations : ils sont les mieux placés pour parler du réel et s'impliquer. Inutile de chercher à mobiliser tout le monde dès le départ : mieux vaut commencer petit, au plus près du terrain, puis élargir progressivement en fonction des besoins et des thématiques soulevées.

- **Soigner la posture de l'animateur**

Pour l'usage de ces outils, il est fondamental de porter une attention particulière à la posture de la personne en charge de l'appropriation, du suivi et de l'animation autour de ces derniers. Celle-ci conditionnera celle des autres acteurs impliqués dans le dispositif, et donc la qualité des dialogues et l'émergence de résultats cohérents et constructifs.

Quelques principes clés :

- Créer un cadre sécurisant : garantir respect, équité de parole, droit à l'erreur et confidentialité.
- Éviter les « pourquoi » ; préférer « qu'est-ce qui fait que... », « comment... », afin de favoriser la compréhension plutôt que la justification.
- Pratiquer l'écoute active : reformuler, explorer les propos, accueillir les points de vue sans jugement.
- Valoriser les interdépendances : mettre l'accent sur les relations, les complémentarités et la création de valeur collective.
- Accueillir les divergences : les désaccords sont des ressources pour comprendre les enjeux et faire émerger des pistes de transformation.
- Respecter une temporalité progressive : la coopération se construit dans la durée, par itérations et ajustements successifs.

- Considérer chaque outil comme un objet vivant : il s'agit de supports de dialogue, évolutifs, à adapter au contexte et aux apprentissages collectifs.

- **Outiller la conduite du changement**

Les outils s'inscrivent dans une démarche plus large de conduite du changement. Ils permettent de clarifier le « pourquoi » de l'évolution d'un modèle, et donnent des clés méthodologiques pour identifier le « comment », qui reste à construire selon le cas et contexte de l'organisation. Ils doivent donc être complétés par des dispositifs et méthodes dédiés à la mise en œuvre opérationnelle des transformations identifiées, l'adaptation des équipes aux nouvelles pratiques et l'accompagnement à l'évolution des métiers.

OUTIL 1 | Matrice d'évaluation de la maturité de son modèle économique



Cet outil s'intègre dans le **Livret 1** de la trilogie « ÉCONOMIE CIRCULAIRE : NOUVEAUX MODELES ÉCONOMIQUES » pour :

- Évaluer le niveau de maturité d'un modèle économique au regard des principes de l'économie circulaire et de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC).
- Identifier les leviers de transformation vers des modèles plus durables, coopératifs et centrés sur l'usage.

i. Préambule

Les trajectoires de transformation sont par nature non linéaires, hétérogènes et fortement dépendantes des contextes sectoriels, réglementaires, économiques et organisationnels. **Cet outil d'auto-évaluation ne vise ni à prescrire un « bon » modèle économique, dans la mesure où il n'existe pas de modèle idéal universel, ni de trajectoire standard applicable à tous.** Les niveaux de maturité proposés constituent des repères destinés à éclairer les choix, les contraintes et les marges de manœuvre propres à chaque organisation, secteur et territoire.

Ce diagnostic a vocation à être approprié et contextualisé par chaque organisation au regard de ses propres écosystèmes d'acteurs, de ses contraintes et de ses enjeux. Il appartient ainsi aux entreprises de produire leur propre lecture des résultats. Ainsi, il se positionne comme **un support de dialogue stratégique** et un outil d'aide à la décision, facilitant la réflexion collective sur les options de transformation, plutôt que comme un référentiel normatif ou prescriptif.

Il permet de prendre conscience de la situation actuelle de la structure, invite à interroger les facteurs qui rendent nécessaire un changement de modèle (évolutions normatives et réglementaires, tensions sur les ressources, irritants opérationnels, ...) : ce « **caillou dans la chaussure** » qui, aujourd'hui ou demain, questionne la pertinence et la pérennité du modèle existant. Il aide à balayer différents scénarios, sans présumer d'une trajectoire unique ni d'un aboutissement attendu.

Par ailleurs, la pertinence des transformations engagées doit également être appréciée à l'aune des **bénéfices environnementaux et sociaux** qu'elles permettent de générer. Dans le champ de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC), les changements de modèle visent notamment à réduire les impacts environnementaux, préserver les ressources, renforcer les coopérations entre acteurs et créer de nouvelles formes de valeur sociale. Ces démarches sont susceptibles de produire des effets positifs significatifs, à condition que ces enjeux environnementaux et sociaux soient pleinement intégrés dans leur conception et leur pilotage². C'est pourquoi l'outil intègre des encarts méthodologiques destinés à éclairer ces dimensions et à accompagner leur prise en compte dans les démarches de transformation.

ii. Objectifs de l'outil

Cet outil d'auto-évaluation s'appuie sur les **six registres du modèle économique** définis par ATEMIS dans le référentiel de l'EFC³, auxquels ont été croisés **cinq niveaux de maturité**⁴.

L'outil vise à déclencher au sein de la structure une réflexion approfondie sur la reconsidération des besoins, la coopération avec d'autres acteurs, la réorganisation interne et la répartition de la valeur, afin d'ouvrir de nouvelles perspectives d'innovation et de durabilité, en fournissant aux directions opérationnelles des clefs pour piloter le changement de leurs modèles d'affaires.

Concrètement, il invite à :

- **Se positionner** pour chaque registre sur un des cinq niveaux de maturité, à partir de questions guidées, pour repérer les points forts à préserver et identifier les registres à améliorer.
- **Définir une trajectoire et des axes de progrès**, à partir de questionnements proposés pour faire évoluer le modèle pour chaque niveau de maturité,
- **Construire un plan d'action** à court, moyen et long terme en fonction des choix de priorisation

Comme indiqué dans les recommandations générales d'utilisation des outils, la définition du périmètre est importante. L'autoévaluation porte sur le périmètre retenu, et non nécessairement sur l'intégralité de l'organisation.

² ADEME (2026). Évaluation environnementale et sociale de projets d'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération.

³ Valeur ; Ressources ; Production ; Revenus ; Répartition de la valeur ; Gouvernance (IIEFC, 2024)

⁴ Business as usual ; Éco-efficience produit/service ; Circularité de la matière ; Vente centrée sur l'usage (modèle serviciel) ; Vente centrée sur le résultat (modèle de performance) (Sempels, C., & Hoffmann, 2013)³

Consignes d'utilisation :

Pour chaque registre de modèle économique numéroté de 1 à 6 :

1. Décrivez votre organisation à l'aide du guide de questionnement proposé : cette première étape vise à faire émerger et à définir les contours de l'organisation pour chacun des registres. Toutes les questions ne s'appliquent pas nécessairement à chaque activité, mais elles ont pour objectif de nourrir la réflexion et de susciter des pistes d'analyse.
2. Positionnez votre niveau de maturité selon les descriptions données.

Il est recommandé de dédier une séance de travail à chaque registre.

- Suite à ce bilan, appuyez-vous sur les synthèses des niveaux de maturité ([page 26](#), 7. Synthèse), ainsi que les limites et questionnements synthétisés ([page 27](#), 8. Identifier les limites de son modèle et le questionner pour le faire évoluer) pour ouvrir des perspectives de transformation et dessiner de nouvelles trajectoires.

1. Proposition de valeur

i. En répondant aux questions suivantes, décrivez comment l'organisation conçoit et délivre ses produits ou services : la nature de l'offre, la qualité attendue, la durabilité, et la valeur réellement perçue par l'écosystème de bénéficiaires.

- Quelle est la nature principale de votre offre ?
- Quelle est la valeur réelle créée ?
- Pour qui, dans quelles conditions, et avec quelles preuves d'usage (adoption, rétention, fréquence, substitution d'une solution moins bonne) ?
- Cette valeur-ci pourra encore être créée dans vingt ans face aux limites des ressources planétaires ? Quel besoin humain est réellement adressé (santé, sécurité, apprentissage, mobilité, lien social, accès à des droits, etc.) ?
- Comment la circularité influence-t-elle votre conception ? Quelle est la durée de vie moyenne de vos produits/services ? Comment décrivez-vous la qualité ? (Fiabilité technique, qualité liée à la durabilité et réparabilité, qualité d'usage, performance mesurée et résultats garantis)



ii. Sur quel niveau positionnez-vous votre proposition de valeur ? Entourez-le.

Mode de mobilisation et développement des ressources		Niveau de maturité
La proposition de valeur repose sur la vente de produits ou services standards, axés sur le prix et la quantité. Peu d'écoconception : la qualité attendue correspond essentiellement à la fiabilité technique de base, sans engagement de durée de vie ou de performance environnementale particulière. Les clients sont simplement les acheteurs finaux des biens.	0	Business as usual
Les offres sont similaires au niveau 0, mais présentées comme « plus vertes » ou « responsables » (labellisées, éco-conçues, moins gourmandes en énergie). La communication met en avant la performance environnementale (matières recyclées, réduction d'émissions, etc.), mais la nature de l'offre (vente de biens/services) ne change pas.	1	Éco-efficience produit / service
Les produits sont désormais durables et réparables, souvent accompagnés d'une offre de reprise ou de maintenance. La structure peut proposer, par exemple, des produits avec garantie de recyclage en fin de vie, ou du reconditionnement (« services »). La valeur créée intègre la boucle de vie complète du produit.	2	Circularité de la matière
L'offre se formule comme un service : « X heures de machine », « Y kilomètres de mobilité », « Z kWh de confort », etc. La valeur réside dans l'usage du produit et/ou services et non dans la vente du bien. La structure conçoit ses offres pour maximiser l'efficacité de l'usage (design modulaire, produits facilement transportables, etc.).	3	Vente centrée sur l'usage
L'offre se formule comme un contrat de performance (par exemple : confort thermique garanti, mobilité garantie, nombre de copies garanties). Le produit devient un simple moyen ; la promesse est sur l'effet délivré. La structure construit son offre autour d'indicateurs de performance clairs (niveau de confort, disponibilité, efficacité) et d'un engagement sur ceux-ci.	4	Vente centrée sur le résultat

2. Mode de mobilisation et développement des ressources

i. En répondant aux questions suivantes, analysez la façon dont les ressources matérielles et immatérielles sont choisies, optimisées et utilisées, en intégrant les compétences internes, la technologie et les formes de coopération susceptibles de soutenir la circularité du modèle.

- Quelle est la nature principale des ressources que vous utilisez ? (vierges, choisies selon le coût et la disponibilité, durables (matériaux recyclés, locaux, certifiés, énergies renouvelables, technologies efficaces), intégrant une part de recyclé, choisis robustes et durables,...)
- Comment gérez-vous vos intrants énergétiques et matériels ?
- Comment vos déchets et rebuts de production sont-ils traités ?
- Comment vos compétences internes soutiennent-elles un modèle circulaire ? (formation à l'éco-conception ou à la réduction d'impact, savoir-faire sur la réparation ou le recyclage, ou à la coopération pour alimenter ces boucles circulaires, expertise en maintenance, analyse et amélioration continue..)
- Quels types de partenariats soutiennent votre modèle d'affaires ? (Relations purement transactionnelles, partenariats avec acteurs du recyclage ou du réemploi, coopération opérationnelle (mutualisation d'équipements, données), co-innovation, pilotage partagé,...)
- Comment la technologie soutient-elle l'optimisation de l'utilisation des ressources ?



ii. Sur quel niveau positionnez-vous votre mode de mobilisation et développement des ressources ? Entourez-le.

Mode de mobilisation et développement des ressources	Niveau de maturité	
L'utilisation de matières premières, d'énergies et de biens d'équipement repose sur un modèle intensif. L'optimisation des ressources n'est pas une priorité : on privilégie des intrants moins chers ou disponibles, pas nécessairement durables. Les compétences et ressources immatérielles (R&D, partenariats) sont développées de manière classique, sans objectif de durabilité.	0	Business as usual
On cherche à réduire les intrants nuisibles : matières premières plus durables (recyclées ou locales), énergies renouvelables, technologies efficaces. Le développement des compétences peut inclure de l'expertise en éco-design, mais reste focalisé sur l'amélioration des processus existants.	1	Éco-efficience produit/ service
On réduit l'extraction de ressources vierges en incorporant des matériaux recyclés à la conception. La gestion des déchets de production est optimisée : rebuts recyclés sur place ou redistribués à d'autres acteurs (symbiose industrielle). La structure mobilise des ressources immatérielles de coopération (contrats avec recycleurs, savoir-faire de réparation) pour alimenter ces boucles.	2	Circularité de la matière
Les investissements portent sur le parc de produits durables (équipement robuste, entretenable). La structure développe des compétences de maintenance et de suivi (télémétrie, gestion de flotte). Les ressources immatérielles clés sont le savoir-faire en service client et en gestion de performance (systèmes d'information, formation technique).	3	Vente centrée sur l'usage
La structure mobilise intensivement ses compétences en ingénierie, en optimisation de process et en monitoring. Des ressources supplémentaires peuvent être nécessaires (capteurs IoT ⁵ , logiciels de pilotage, expertise en efficacité). Elle assume la propriété des biens et les coûts d'exploitation complets (énergie, maintenance proactive, renouvellement du parc) pour atteindre les résultats promis.	4	Vente centrée sur le résultat

⁵ Internet of Things : Internet des objets

3. Mode d'organisation de la production

i. En répondant aux questions suivantes, examinez les processus et les méthodes de production : l'intégration de la maintenance, du recyclage, de la logistique et de la coopération avec les bénéficiaires pour maximiser l'efficacité et réduire les impacts.

- Comment est structurée votre organisation de la production ? Hiérarchique et orientée productivité, avec optimisation par méthodes Lean ou Kaizen⁶, intégration de processus circulaires (recyclage, plateforme d'échange), intégration de la dimension service (maintenance, logistique inversée pour récupération)
- Comment collaborez-vous avec vos fournisseurs ? Contrats standards basés sur le prix et le volume, relations commerciales stables mais centrées sur la conformité, coopération ponctuelle sur des projets circulaires, partage de risques et co-développement de solutions, partenariats stratégiques intégrés à la chaîne de valeur ...
- Comment collaborez-vous avec d'autres acteurs de la chaîne de valeur ?
- Comment gérez-vous la logistique et la fin de vie des produits ?
- Quels indicateurs de performance sont suivis ?



⁶ Le Lean correspond à une philosophie et à un système global d'organisation visant à maximiser la valeur tout en réduisant les activités sans valeur ajoutée et les gaspillages, en améliorant les flux, la qualité et les délais (démarche structurée d'amélioration des processus, recherche de la performance globale). Le Kaizen est l'un des principes permettant d'y parvenir grâce à l'amélioration continue et progressive. (Lean Enterprise Institute, 2026)

ii. Sur quel niveau positionnez-vous votre mode d'organisation de la production ? Entourez-le.

	Niveau de maturité sur ce registre	
L'organisation est hiérarchique et orientée productivité (chaîne d'assemblage, rotation élevée). Le pilotage se fait sur le volume produit et les coûts de production. Les relations avec d'autres acteurs (fournisseurs, sous-traitants) sont de type transactionnel ou contractuelles standard, sans collaboration particulière sur la circularité.	0	Business as usual
Les méthodes "Lean, kaizen, amélioration continue ou maintenance productive totale" sont déployées pour réduire les gaspillages et la consommation. Les indicateurs internes intègrent la consommation de matière/énergie par unité produite. Cependant, la structure générale (usines, ateliers) et la chaîne de valeur restent inchangées : on produit toujours pour vendre.	1	Éco-efficience produit/service
De nouveaux processus circulaires sont intégrés (centres de maintenance, usines de recyclage, plateformes d'échange de matières). Les indicateurs intègrent désormais la circularité (taux de recyclage des produits vendus, durée de vie moyenne). Les relations avec d'autres structures ou acteurs publics se multiplient (partenariats pour la collecte, filières de recyclage).	2	Circularité de la matière
Le processus intègre la dimension service (centre de maintenance, logistique inversée pour récupération des biens, etc.). On instaure des indicateurs liés à l'utilisation (taux d'occupation des équipements, nombre d'utilisations). Le management se fait par flux (gestion de la disponibilité) et non plus seulement par lots de production. Les relations partenaires évoluent vers des accords de partage de risque : la structure peut s'associer à des financeurs ou des prestataires pour soutenir le modèle locatif.	3	Vente centrée sur l'usage
La production est très intégrée avec la gestion du service : les équipes de production, de maintenance et de R&D travaillent en symbiose. On met en place des outils de suivi de performance en continu (tableaux de bord, capteurs sur les équipements). La relation client se renforce (accompagnement, reporting). La structure établit de nouvelles alliances (par exemple, une coentreprise avec un opérateur local ou un prestataire de services) pour mutualiser les risques.	4	Vente centrée sur le résultat

4. Mode de revenu et de contractualisation

i. En répondant aux questions suivantes, décrivez comment l'organisation génère ses revenus et structure ses contrats (modèle de vente, revenus récurrents, tarification à l'usage ou à la performance, relation financière avec les bénéficiaires,...).

- Comment votre revenu est-il principalement généré ?
- Comment la tarification est-elle construite ?
- Quelle part de votre revenu dépend des services ?
- Quelle relation contractuelle lie votre organisation aux clients ?
- Comment gérez-vous les risques économiques liés aux contrats ?



ii. Sur quel niveau positionnez-vous votre mode de revenu et de contractualisation ?
Entourez-le.

Mode de revenu et de contractualisation	Niveau de maturité sur ce registre	
Le revenu est exclusivement généré par la vente au prix du marché. Chaque client paye pour le bien/service reçu ; il n'y a pas de revenus récurrents ou basés sur l'usage. Le niveau de contribution monétaire de chaque acheteur est fixe (prix unitaire par produit).	0	Business as usual
Le modèle de revenu est toujours basé sur la vente unitaire. Les prix peuvent légèrement augmenter (ou rester identiques) du fait des coûts d'éco-conception, mais le système de facturation reste le même. On n'introduit pas encore de tarification basée sur l'usage ou la performance, ni de contrats récurrents.	1	Éco-efficience produit/service
Le revenu principal reste la vente du produit, mais de nouvelles sources apparaissent : frais de reprise, revenus de services associés (maintenance, reconditionnement) ou locations ponctuelles de pièces. On amorce une forme de revenus récurrents (contrats d'entretien, leasing partiel).	2	Circularité de la matière
Les revenus deviennent récurrents ou variables : loyers, frais d'abonnement, paiements à l'usage. Les clients versent un montant pour accéder au service (mensuel, horaire, par demande). Ce système stabilise les flux financiers. Néanmoins, le revenu est toujours dépendant de la quantité de produits mis à disposition.	3	Vente centrée sur l'usage
Les contrats sont basés sur la performance (paiement lié aux indicateurs de performance). Il peut s'agir d'un abonnement fixe couplé à des bonus/malus selon l'atteinte des objectifs. Ce schéma transforme le revenu de la structure : il devient lié à la valeur livrée sur le long terme, avec des gains potentiels importants en cas d'efficience élevée.	4	Vente centrée sur le résultat

5. Mode d'accumulation et répartition de valeur

i. En répondant aux questions suivantes, analysez comment la valeur économique créée est accumulée et redistribuée.

- Comment se constitue votre capital principal ?
- Comment les bénéfices sont-ils redistribués ?
- Comment la valeur créée est-elle mesurée ? (Chiffre d'affaires et marges, rentabilité financière classique, gains liés au recyclage et économies de ressources, valeur d'usage et coûts évités à long terme, valeur globale : économique, environnementale et sociale, immatérielle,...)
- Comment les partenaires participent-ils à la création de valeur ?
- Comment les coûts sont-ils pris en compte dans votre modèle ?
- Comment la valeur est-elle partagée sur le territoire ?



ii. Sur quel niveau positionneriez-vous votre mode d'accumulation et répartition de valeur ? Entourez-le.

Mode d'accumulation et de répartition de la valeur		Niveau de maturité sur ce registre
Le capital et les bénéfices sont accumulés par la structure selon le schéma classique (investissement via fonds propres/dette). La distribution de la valeur suit le modèle habituel (actionnaires, dirigeants, salariés, État), sans réflexion sur une répartition territoriale ou sociale élargie.	0	Business as usual
Le modèle est inchangé par rapport au niveau 0 : les profits liés à l'optimisation sont réinvestis classiquement. La gouvernance financière n'intègre pas de mécanismes spécifiques de redistribution territoriale ou sociale au-delà des obligations légales (salaires, impôts).	1	Éco-efficience produit/service
La structure doit financer les boucles fermées (usines de recyclage, programmes de retour client). Cela peut impliquer un financement participatif avec les partenaires ou utilisateurs. La répartition des bénéfices inclut désormais les investissements dans les systèmes circulaires. Les gains liés à la valorisation matière (vente de matériaux recyclés, économie sur achats de matières premières) sont partiellement réinvestis dans le projet collectif d'économie circulaire.	2	Circularité de la matière
Les coûts d'usage (maintenance, renouvellement du parc) sont internalisés par la structure : il faut donc ajuster la stratégie de prix pour couvrir ces charges. Le capital est mobilisé différemment : la structure finance un parc immobilisé en capital (états financiers plus endettés ou en leasing). Le partage de la valeur créée (profits) peut s'inscrire dans une logique de performance partagée avec les utilisateurs ou partenaires (par exemple, réduire le loyer si l'utilisation est optimisée).	3	Vente centrée sur l'usage
La création de valeur est pilotée par l'efficacité : plus la structure optimise ses moyens pour le résultat, plus elle maximise sa marge. Les investissements sont jugés sur leur capacité à améliorer les performances (et réduire les coûts). La distribution des gains peut être partagée : par exemple, une partie du gain de performance peut être réinvestie dans l'offre (pour réduire les tarifs) ou dans des projets d'impact social dans la région (innovation territoriale).	4	Vente centrée sur le résultat

6. Mode de gouvernance

i. En répondant aux questions suivantes, décrivez la structure de décision et la manière dont l'organisation pilote sa stratégie, prend en compte l'intégration des objectifs circulaires et de la performance durable et territoriale et implique les salariés et partenaires.

- Quel est le modèle de gouvernance de votre structure ?
- Comment la durabilité influence-t-elle la prise de décision ?
- Quelle place occupent les salariés dans la gouvernance ?
- Comment travaillez-vous avec les acteurs de votre écosystème (partenaires, bénéficiaires, ...) ?
- Quels indicateurs guident le pilotage stratégique ?
- Comment se construit la vision à long terme de votre structure ?



ii. Sur quel niveau positionneriez-vous votre mode de gouvernance ? Entourez-le.

Mode de gouvernance		Niveau de maturité sur ce registre
La structure juridique et la gouvernance reposent sur un modèle classique (par exemple SA ou SARL), avec séparation nette entre décideurs et exécutants. Le pilotage est centré sur la rentabilité financière immédiate. Les décisions n'intègrent pas la dimension territoriale ou sociétale de manière systématique.	0	Business as usual
La structure renforce son engagement RSE, mais la gouvernance reste principalement orientée vers les profits. On peut voir l'apparition d'un comité développement durable ou d'indicateurs extra-financiers, mais la prise de décision stratégique ne se déplace pas radicalement. Le mode de pilotage privilégie encore le chiffre d'affaires global et le retour sur investissement.	1	Éco-efficience produit/service
De nouvelles instances de gouvernance se créent autour de l'écosystème local (groupements inter-entreprises pour l'économie circulaire, démarches territoriales). La direction stratégique intègre des objectifs de circularité (taux de recyclage, indépendance matérielle). La structure peut réviser sa forme juridique pour faciliter la coopération (par exemple société coopérative ou engagement associatif) et impliquer les salariés dans la démarche via des projets de responsabilité élargie.	2	Circularité de la matière
La structure interne se transforme : on crée des équipes support dédiées (service client, maintenance) qui doivent collaborer étroitement avec la production. La gouvernance favorise la coopération interservices (R&D, commercial, technique). En externe, on noue des partenariats locaux (cofinanciers, ateliers de réparation communs). L'alignement des objectifs est crucial : par exemple, la direction financière évalue le modèle à long terme (durabilité du parc) et non plus au seul ROI court terme.	3	Vente centrée sur l'usage
Le niveau décisionnel devient très collaboratif : les clients peuvent entrer au capital sous forme de coopérations ou partenariats (car tous deux misent sur le résultat). La gouvernance interne se dote de tableaux de bord basés sur les performances promises. L'approche territoriale est clé : la structure peut associer des collectivités locales ou des acteurs publics (ex. contrat de performance énergétique piloté par la ville). Le pilotage stratégique intègre le long terme et la résilience du système complet.	4	Vente centrée sur le résultat

7. Synthèse

Les tableaux suivants proposent une lecture synthétique des différents niveaux de maturité étudiés précédemment selon les six registres du modèle économique. Le second tableau permet de visualiser la manière dont cette progression se traduit dans chacun des six registres.

i. Synthèse des niveaux de maturité

0	Business as usual	Modèle « business as usual » linéaire La structure vend des biens ou services en volume sans considération forte pour les impacts environnementaux ou l'optimisation des ressources, ni pilotage autour de ces enjeux. L'offre est centrée sur le produit lui-même (quantité à vendre) plutôt que sur l'usage ou la fonction. On reste dans un schéma « extraire – fabriquer – consommer – jeter ».
1	Éco-efficience produit/service	Modèle de vente de produits/services fondamentalement inchangé, mais intégration de considérations environnementales La structure vise l'efficacité énergétique et l'éco-conception des produits, la réduction des déchets de production ou des consommations d'énergie. Autrement dit, on optimise chaque produit pour diminuer son impact, sans changer la logique de base. Ce stade correspond à l'optimisation des processus internes (qualité, rendement, énergie) sans remettre en cause le modèle économique linéaire.
2	Circularité de la matière	Fermeture des boucles matérielles La structure met en place des pratiques de réemploi, de réparation, de recyclage, de mutualisation, et de gestion durable des ressources. Exemple : collecte des anciens produits, fabrication modulaire, mutualisation de ressources ou partenariats d'écologie industrielle. Le modèle économique reste centré sur la vente, mais chaque bien est conçu pour avoir plusieurs vies ou pour être intégré dans d'autres produits après usage.

3	Vente centrée sur l'usage (modèle serviciel)	Logique de mise à disposition, avec responsabilité accrue sur la maintenance, la durée de vie et l'optimisation des ressources, et non de simple vente ou de facturation à l'acte sans continuité de service Le consommateur paie pour l'usage ou la disponibilité du service plutôt que pour la possession du bien. La structure conserve la propriété des produits et s'engage à les maintenir en bon état et à optimiser leur durée de vie. Le modèle favorise la sobriété matérielle et intègre des trajectoires climat et biodiversité. Ce niveau représente une mutation du modèle vers la fonctionnalité, préfigurant l'économie de la performance.
4	Vente centrée sur le résultat (modèle de performance)	Logique de performance servicielle territorialisée dans laquelle la valeur est partagée, les partenariats territoriaux structurent l'offre Ce niveau reprend la logique précédente, tout en la poussant plus loin : la structure ne vend plus un usage ou un bien, mais un résultat mesurable. L'approche territoriale devient également essentielle, avec des partenariats renforcés comprenant les collectivités locales ou d'autres acteurs publics, une distribution de la valeur partagée et un ancrage territorial fort. Exemple : fournir X kWh d'énergie à coût fixe ou Y km de transport sécurisé. Le bénéficiaire paye pour l'atteinte d'un objectif de service ou de performance, tandis que la structure s'engage à mobiliser tous les moyens (production, maintenance, énergie optimisée) pour assurer ce résultat, en assumant elle-même les aléas techniques et environnementaux.

ii. Synthèse des niveaux de maturité suivant les 6 registres du modèle économique

	Registres du modèle / Niveau de maturité	Proposition de valeur	Mobilisation et développement des ressources	Organisation de la production	Contractualisation	Accumulation et répartition de valeur	Gouvernance
0	Business as usual	-	-	-	-	-	-
1	Éco-efficience produit/ service	++	+	+	+	-	+
2	Circularité de la matière	++	++	++	+	++	++
3	Vente centrée sur l'usage (modèle serviciel)	+++	++	++	+++	++	++
4	Vente centrée sur le résultat (modèle de performance)	++++	+++	+++	++++	+++	+++

- : aucun ajustement par rapport au modèle linéaire traditionnel

+ : ajustements mineurs

++ : adaptation significative d'une logique existante

+++ : transformation profonde de la logique économique

++++ : transformation systémique, changement de paradigme complet

8. Identifier les limites de son modèle et le questionner pour le faire évoluer

Une fois le positionnement effectué sur les différents registres du modèle économique, le tableau suivant propose une grille de lecture permettant d'identifier les limites de différents niveaux de maturité et de formuler les questionnements clés pour accompagner leur évolution vers des modèles plus durables et résilients. Il invite à se questionner pour définir de nouvelles trajectoires.

	LIMITES DU MODÈLE	QUESTIONNEMENTS POUR LE FAIRE ÉVOLUER
0 - Business as usual (modèle linéaire « classique »)	• Forte vulnérabilité face à la raréfaction des ressources et au durcissement des réglementations environnementales. • Modèle fondé sur une logique de volume et de standardisation pour réduire les coûts de production : risque de fragilisation financière liée à la course au volume. • Risque de non-conformité environnementale pouvant dégrader l'image de marque. • Risques sociaux accrus : perte de sens, épuisement professionnel et difficultés de maintien des compétences. • Décalage croissant avec les attentes des clients, davantage orientées vers la sobriété et la qualité de service. • Difficulté d'adaptation aux futures contraintes : éco-conception, taxation des déchets et exigences RSE.	Sommes-nous prêts à repenser notre offre pour maximiser l'expérience client plutôt que le volume vendu ? Quels sont les principaux enjeux environnementaux et sociaux associés au cycle de vie de notre proposition de valeur ? Et si on se demandait non pas combien de produits vendre, mais quel besoin réel du client souhaitons-nous satisfaire (p. ex. transport, confort, luminosité) ? Quels éléments de nos produits pouvons-nous écoconcevoir davantage (durabilité, réparabilité, matériaux recyclés) au lieu de simplement produire en grand volume ? Quelles ressources rares utilisons-nous sans alternative ? Comment pourrions-nous réduire leur usage ? Quelles ressources réglementées utilisons-nous sans alternative ? Comment pourrions-nous réduire leur usage ? Quels marchés adresse-t-on ? Quelle est l'utilité sociale, sociétale, environnementale de ces marchés ? Vers quel.s marché.s (de transition) pourrait-on se positionner ?
1 - Éco-efficience produit/service	• Gains environnementaux limités malgré les efforts d'optimisation, en raison de l'augmentation continue des volumes de production. • Risque d'« effet rebond » : les bénéfices techniques sont compensés par la hausse de la production. • Dépendance persistante à la vente de biens matériels, maintenant une forte vulnérabilité aux chocs externes. • Capacité d'adaptation insuffisante face au durcissement des réglementations environnementales (écoconception, taxation énergétique). • Modèle encore centré sur le produit, avec une faible intégration de services ou de modèles économiques innovants. • Allongement de la durée de vie des produits réduisant le besoin de renouvellement des équipements. • Frein potentiel à la croissance du chiffre d'affaires fondé sur les ventes de produits.	Comment pourrions-nous réduire nos besoins en matières ou en énergie par étape du cycle de production (optimisation logistique, économie circulaire interne) ? Et si nous passions d'une logique de réduction de l'impact par produit à une logique de réduction absolue de la consommation de ressources ? Serions-nous prêts à placer l'utilisation du produit au cœur de notre offre, plutôt que la possession du bien ? Quelle est l'utilité sociale, sociétale, environnementale des marchés que nous adressons ? Vers quel.s marché.s (de transition) pourrait-on repositionner nos savoir-faire ?

	LIMITES DU MODÈLE	QUESTIONNEMENTS POUR LE FAIRE ÉVOLUER
2 - Circularité de la matière	- Modèle restant principalement transactionnel et centré sur la vente de biens. - Réduction limitée de la demande globale en produits, malgré l'optimisation de la fin de vie. - Dépendance persistante au modèle de vente unitaire, même avec des produits plus « circulaires ». - Boucles de circularité générant des économies de matière sans transformation profonde vers des modèles serviciels ou fonctionnels.	Quelles initiatives de réemploi ou de réparation pourrions-nous ajouter à notre offre actuelle (ateliers de réparation, recyclage fermé, refabrication) ? Comment pourrions-nous assurer la collecte de nos produits usagés et en tirer de la valeur (revente de pièces, recyclage interne) ? Et si nous développions des partenariats pour que nos déchets deviennent des intrants pour d'autres filières ?
3 - Vente centrée sur l'usage (modèle serviciel)	- Modèle restant principalement transactionnel et centré sur la vente de biens. - Réduction limitée de la demande globale en produits, malgré l'optimisation de la fin de vie. - Dépendance persistante au modèle de vente unitaire, même avec des produits plus « circulaires ». - Boucles de circularité générant des économies de matière sans transformation profonde vers des modèles serviciels ou fonctionnels. - Risque de « downcycling », avec une réutilisation de matériaux de moindre qualité ou un recyclage énergétique. - Forte dépendance aux marchés des matières recyclées, fragilisant la stabilité économique du modèle. - Difficulté à conserver la maîtrise des matières après la vente des biens. - Complexité logistique liée à la collecte, au tri et au traitement des produits en fin de vie.	Et si nous offrions l'usage de notre produit plutôt que le produit lui-même (location, abonnement) ? Comment cela changerait-il notre relation au client ? Comment pourrions-nous optimiser l'utilisation de chaque bien produit (mutualisation, partage, cycles de vie prolongés) pour augmenter sa valeur globale ? Quel service support devons-nous mettre en place pour assurer ce nouveau modèle (maintenance, suivi des usages, garanties) ? Quelles sont les compétences et ressources clés (logistique, financier, contractuel) qu'il nous faut développer pour passer à un modèle d'abonnement et de mise à disposition en préservant la propriété.
4 - Vente centrée sur le résultat (modèle de performance)	- Complexité de mise en œuvre d'un modèle fondé sur la performance garantie. - Nécessité de mesurer précisément les résultats afin de sécuriser les engagements contractuels. - Forte exposition aux risques d'écarts de performance et aux surcoûts associés. - Volatilité des coûts internes liée aux pénalités contractuelles et aux variations des prix de l'énergie. - Besoin d'une relation de confiance élevée avec le client et de contrats sophistiqués. - Responsabilité accrue de la structure en cas d'échec technique ou d'aléas externes (pannes, événements climatiques). - Prise en charge directe des surcoûts liés aux défaillances ou aux imprévus.	Et si nous propositions un contrat basé sur un indicateur-clé (kWh produits, km garantis, % de satisfaction, etc.) plutôt que sur la vente de biens ou d'heures ? Quels systèmes de mesure et de suivi devrions-nous mettre en place pour garantir le résultat promis (capteurs, audits, reporting) ? Comment partager les risques et les gains (entreprise-client-territoire) dans ce modèle ? Quels partenaires ou financements pourrions-nous mobiliser ? Sommes-nous capables d'organiser notre production pour atteindre en permanence la performance attendue ? Par exemple, un imprévu énergétique ou technique ne compromettrait-il pas notre contrat ?

OUTIL 2 | Méthodologie de cartographie de son écosystème coopératif



Cet outil s'intègre dans le **Livret 1** de la trilogie « ÉCONOMIE CIRCULAIRE : NOUVEAUX MODELES ÉCONOMIQUES » pour :

- Comprendre les relations entre acteurs, flux de valeur et dynamiques de coopération existantes autour d'un projet ou d'une organisation pour repenser le fonctionnement de son écosystème.

i. Préambule

Pour faire évoluer les modèles économiques vers des modèles circulaires, les organisations sont amenées à opérer un changement de posture pour **quitter une approche centrée sur le produit vers une logique de coopération fondée sur l'usage**. Pour cela, il est nécessaire de s'intéresser à son écosystème dans son ensemble.

Identifier les acteurs de son écosystème implique **un décentrage** : passer d'une vision centrée sur la structure et ses parties prenantes à une approche écosystémique où la valeur se crée par la coopération entre tous selon des règles et des processus à réinventer. C'est en transformant son fonctionnement coopératif que le modèle économique peut évoluer.

- Chaque acteur devient alors moteur du projet collectif.
- On agit à l'échelle de l'écosystème dans son ensemble : il ne s'agit plus seulement d'impliquer les acteurs habituels du modèle traditionnel linéaire, mais d'associer tous ceux concernés par le changement.
- On construit la coopération, en repensant les modes de rémunération, de contractualisation et de reconnaissance autour de la valeur créée.
- On tend à construire ensemble un modèle partagé et soutenable, où chaque acteur trouve un intérêt commun à contribuer à la transformation.

ii. Objectifs de l'outil

À travers les cinq temps de la méthodologie proposée, le présent « **Outil de cartographie de son écosystème coopératif** » permet de visualiser son écosystème dans son ensemble : comprendre les interactions et échanges de valeur entre les différents acteurs de l'écosystème (bénéficiaires et partenaires), identifier leurs besoins et objectifs principaux, repérer les freins potentiels à la coopération, ainsi que les arguments et leviers susceptibles de les embarquer.

- Cette analyse permettra d'engager la réflexion avec les acteurs en créant un espace de discussion pour favoriser l'émergence d'une nouvelle posture relationnelle, fondée sur la coopération. Cette cartographie sera amendée, enrichie et précisée au fil des échanges avec les acteurs concernés, notamment grâce au « **Guide de questionnement coopératif** » (Outil 4, page 40).

L'outil est conçu pour évoluer selon les besoins de chacun : chaque modèle se façonne selon le contexte et les bénéficiaires concernés. L'objectif est donc de s'appropriier l'outil et de l'adapter à ses propres besoins.

Pour utiliser cet outil, il est fortement recommandé de s'appuyer sur le réel. Partir de situations vécues très opérationnelles, et de ce qu'elles ont réellement produit permet de conscientiser les effets produits, les formes de valeur échangées, les formes de coopération existantes et comment les faire évoluer.

iii. Qu'est-ce qu'un bénéficiaire ?

En adoptant cette approche, les notions de bénéficiaires et de partenaires deviennent centrales, et se substituent aux termes de clients et de parties prenantes internes et externes.

Le **bénéficiaire** désigne tout acteur – humain ou non-humain – qui participe au fonctionnement d'un écosystème et qui, par sa contribution, œuvre au projet commun, tout en bénéficiant des effets positifs (valeur d'usage) générés par cette coopération. Le bénéficiaire sort d'une logique de transaction pour s'inscrire dans une dynamique relationnelle. Il n'est plus seulement destinataire d'une offre, mais co-acteur du projet collectif, porteur d'enjeux partagés et co-responsable de la performance globale de l'écosystème.

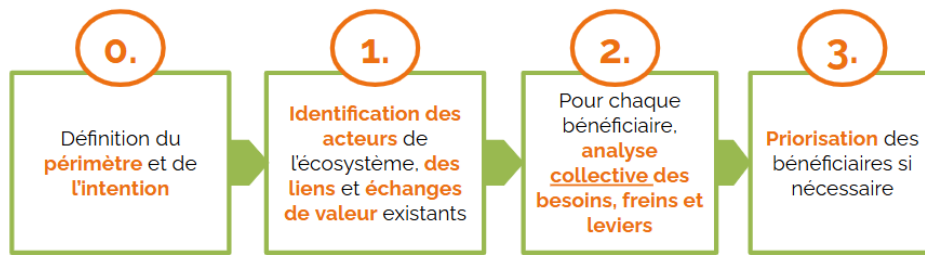
Ainsi, la notion de bénéficiaire englobe :

- les **acteurs directement concernés** par les activités (utilisateurs, collaborateurs, clients transformés en partenaires d'usage, fournisseurs)
- les **acteurs indirectement impliqués ou impactés**, qui contribuent aux activités en apportant de la valeur (savoirs, compétences, ressources, engagement) et qui bénéficient à leur tour de la coopération, sous des formes variées : montée en compétence, reconnaissance, légitimité, image positive, etc. (fournisseurs, concurrents, acteurs publics, habitants, assureurs,...). Par exemple :
 - Les **concurrents**, qui ne sont plus considérés comme des adversaires mais comme co-bénéficiaires potentiels : en collaborant au sein d'une même filière, les acteurs peuvent faire progresser collectivement leurs pratiques et renforcer la durabilité de leur secteur ;
 - Les **biens communs et les écosystèmes naturels**, bénéficiaires à part entière de la coopération qui, en retrouvant ses fonctions écologiques, offrent en retour des services régénérateurs essentiels à l'ensemble de l'écosystème.

Quelques exemples pour illustrer la notion de décentrage vers une approche écosystémique

	Modèle linéaire	Modèle circulaire	Traduction de l'approche écosystémique coopérative
Bâtiment	Une entreprise construit des bâtiments selon un cahier des charges techniques prédéfini par la Maîtrise d'ouvrage.	Maîtrises d'ouvrage, architectes, occupants, fournisseurs d'énergie, collectivités participent à la conception des bâtiments évolutifs, sobres, pensés pour la qualité d'usage et la durée.	<i>Le bâtiment devient un support de coopération territoriale conçu pour et avec les habitants, plutôt qu'un simple produit à vendre.</i>
Mobilité	Un constructeur automobile se fournit en pièces détachées chez divers fournisseurs, construit et vend des voitures à des clients.	Constructeurs, collectivités, usagers, et réparateurs conçoivent ensemble des solutions de mobilité adaptées aux usages (autopartage, services à la demande).	<i>La valeur n'est plus captée par la vente du produit, mais partagée à travers un service d'usage collectif.</i>
Alimentation	Une entreprise agroalimentaire vend des produits finis à des consommateurs.	Un écosystème coopératif local de producteurs, distributeurs, restaurateurs, habitants et collectivités locales autour d'un projet alimentaire au service de la préservation de la santé et de la nature.	<i>La valeur se partage entre acteurs du territoire à travers la qualité de l'usage (santé, lien social, durabilité et préservation des écosystèmes locaux).</i>

iv. Méthodologie proposée



Une démarche itérative et collective : bien que ces éléments soient exposés sous la forme d'un processus linéaire, leur mise en œuvre repose en pratique sur une démarche itérative, à travers l'expérimentation et l'apprentissage, intégrant des boucles de rétroaction et des phases de co-construction avec les différents acteurs.

Temps 0 : Définition du périmètre et de l'intention



- **Définir le périmètre d'analyse en partant d'une activité ou d'un projet réel de votre organisation** (cf. Recommandations générales d'utilisation page 8) :



- **Clarifier l'intention et la promesse**

Quel est le résultat visé par le projet / la promesse de valeur principale ?

Quel est le problème que ce projet tend à résoudre, pour qui, et comment (livrable / décision / service / relation / expérience ?)



Temps 1 : Identification des bénéficiaires et partenaires



1. Écrire le nom des structures et individus, en « nuage » en se posant les questions suivantes. Appuyez-vous si besoin sur la liste non-exhaustive d'acteurs en annexe page 35.

- Qui utilise vraiment le produit/service à la fin ?
- Qui contribue à rendre ce projet possible tout au long du cycle de vie de la proposition de valeur ? (Fournisseurs, partenaires, outils, réseaux, bénéficiaires, gestionnaires de fin de vie...)
- Qui est impacté sans être acteur de la transaction ?
- Si le projet s'arrêtait demain : qui le remarquerait en premier ? Qui en souffrirait ?
- Qui sont les nouveaux acteurs (innovants / engagés / ...) sur l'ensemble de la chaîne de valeur ?

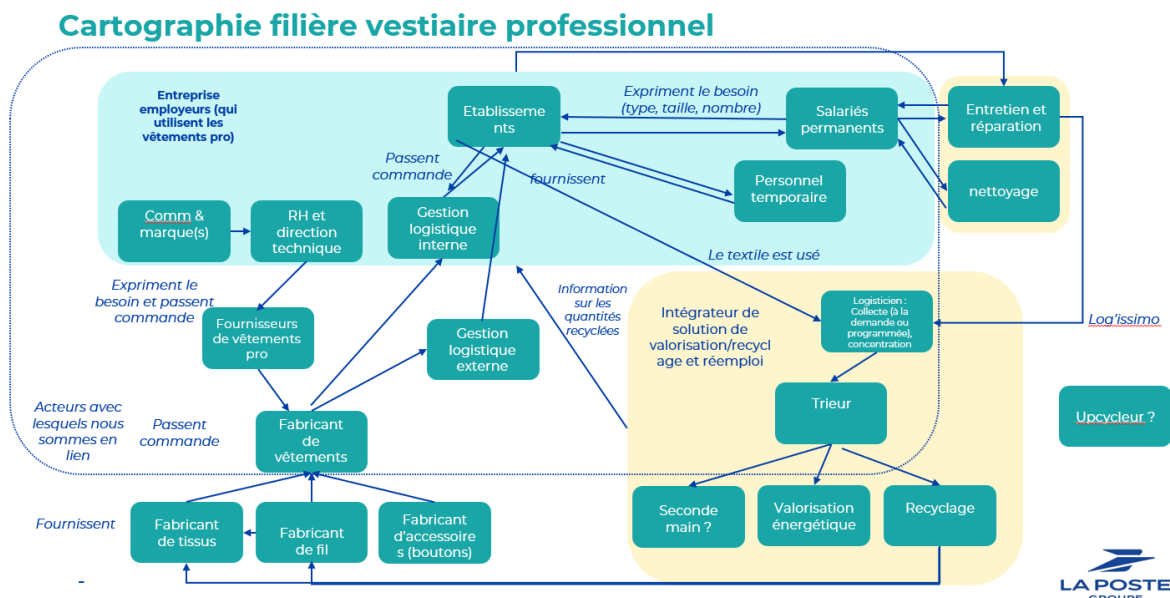


Figure 1 : Exemple de cartographie de la Poste. Réflexion sur la transformation du mode de gestion du textile professionnel des postiers.

2. Cartographier les interactions : identifier les interactions et échanges de valeur et les symboliser par des flèches, en s'inspirant de la liste ci-dessus indicative et non exhaustive.

Il peut s'agir de :

- **Valeur intentionnelle** (les effets utiles que le projet vise) matérielle et immatérielle.
- **Valeur non intentionnelle** (les externalités) : les effets positifs et négatifs pouvant émerger pour chaque acteur dans le temps (bien avant et bien après transaction), **induits par l'activité** elle-même, et/ou par la **coopération** qui y est liée. Il peut s'agir d'externalités positives et d'externalités négatives

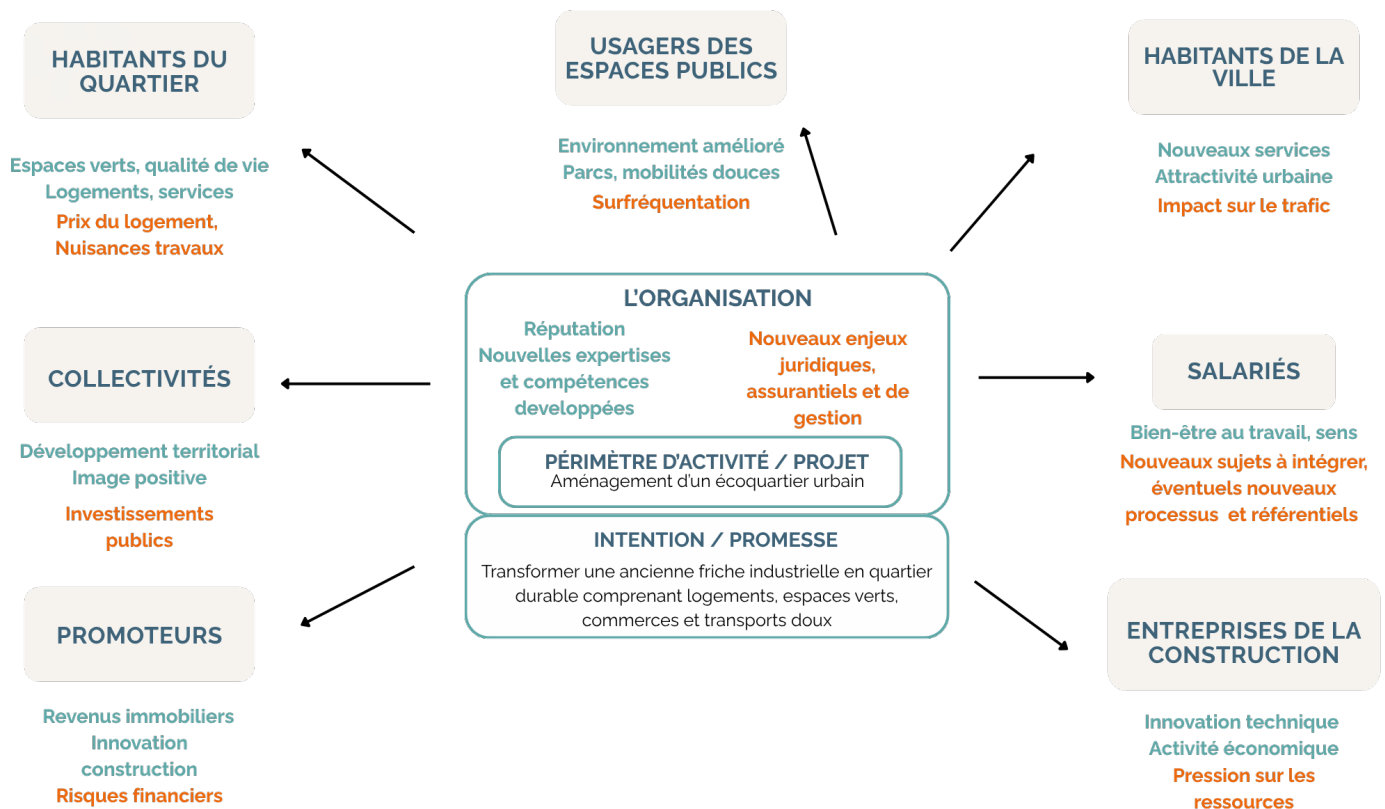


Figure 2 : exemple de cartographie des interactions (non exhaustive)
pour un projet d'aménagement urbain

Annexe - Liste indicative (non exhaustive)

<u>Les acteurs d'un écosystème.</u>	<u>Exemples de valeur</u>
<i>Ils peuvent être internes et externes à l'organisation.</i> Comité de direction Banques/Financeurs Conseil d'Administration Universitaires (écoles / chercheurs) Actionnaires Assureurs Fonction Marketing Fonction Compliance / Risques Fonction Juridique Fonction RH Fonction Systèmes d'Information Fonction Achats Concurrents Utilisateur final Clients B2B / Clients B2C Fournisseurs / Prestataires Éco-organismes Espaces multi-acteurs, relais (réseaux, fédérations) Salariés, Institutions, Collectivités (commune, EPCI) Représentants du personnel Organisations de la Société Civile Syndicats Citoyens du territoire, voisinage Nature (biodiversité, eau, sols,...)	Matérielles : ressources, matériaux, produits. Financières : investissements, achats, subventions... Économiques et opérationnelles : gain de chiffre d'affaires, marge, rentabilité, réduction des coûts (directs ou cachés), réduction des risques (juridiques, sur la qualité, incidents). Écologiques : diminution de la pression sur les ressources (matière, énergie, eau) : allongement de durée de vie, réparabilité, maintenance, réversibilité, qualité, diminution de la production de déchets. Organisation, temps (et charge mentale) : gain de temps, simplification, fluidification de la coordination, réduction des frictions, des blocages, des irritants (re-achat, revalidation, incidents, ...) tâches évitées, erreurs / reprises / rework réduits. Compétences / apprentissage : montée en compétences, transfert de savoir-faire, autonomisation / capacité d'agir. Relation / confiance : fidélisation, engagement, qualité de coopération, réputation / crédibilité, fiabilité. Opportunités : accès à des réseaux, accès à des marchés / financements / talents, "porte d'entrée" vers d'autres ressources. Santé, bien-être, Qualité de Vie au Travail (QVT) : sécurité, réduction du stress / pénibilité/isolement, sens au travail / motivation, diminution de la charge mentale. Sociétales / territoriales : inclusion, emploi local, lien social, contribution à des enjeux collectifs (mobilité, éducation, etc.). Image : marque, attractivité, fierté / reconnaissance, alignement avec des valeurs, réputation / crédibilité.

Temps 2 : Analyse des leviers de coopération



Pour chaque acteur, clarifier les relations existantes et leurs rôles au sein de l'écosystème, identifier quels sont leurs besoins/objectifs principaux, les éventuels freins à la coopération et les arguments ou leviers pour les embarquer.

Le tableau ci-dessous est un outil de pilotage qui reprend et formalise la cartographie réalisée précédemment, en approfondissant les freins et leviers pour avancer dans la coopération. Il permet également de suivre les échanges réalisés et l'avancement des réflexions.

- Pour chaque bénéficiaire, prendre le temps de se mettre à sa place, bien comprendre les enjeux de sa position et recontextualiser. Tous ces éléments sont voués à être confirmés ou à évoluer au fil des échanges avec les acteurs respectifs. En s'appuyant sur le « [Guide de questionnement coopératif](#) ».
- Les colonnes de cet exemple sont données à titre indicatif. L'outil est conçu pour évoluer selon les besoins de chacun.
- La coopération n'existe pas entre deux structures, mais entre **des individus**. Il pourra donc être intéressant d'ajouter les **intérêts propres** à chacun, au-delà de la structure à laquelle il appartient.

		Le déjà-là Relation existante			Freins et leviers à la coopération		
Type de bénéficiaire	Contact	Ce qu'il apporte	Ce qu'il reçoit	Coopération, confiance	Besoins ⁷	Freins	Leviers pour embarquer
-							

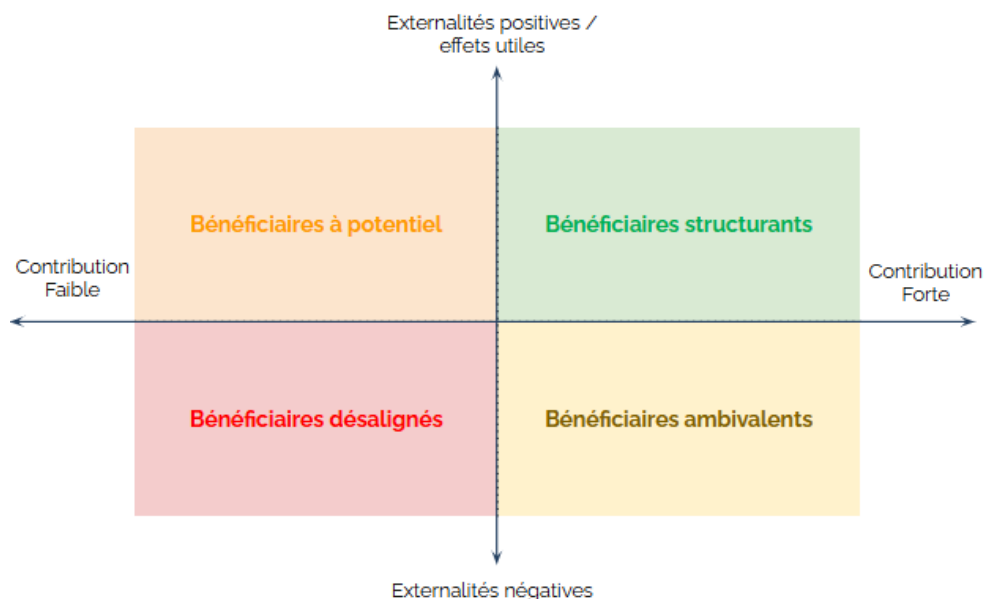
Figure 3 : Tableau d'analyse des leviers de coopération, complété par des exemples arbitraires

⁷ Les besoins correspondent à ce qui compte pour l'acteur concerné pour qu'il réponde à ses objectifs.

Temps 3 : Priorisation des bénéficiaires

0 1 2 3

Positionner les acteurs de l'écosystème sur la matrice afin d'identifier lesquels associer au projet commun.



Matrice (contribution dans l'offre / externalités)

	Potentiel de coopération	Exemple d'acteurs concernés
Bénéficiaires structurants	Acteurs clés / partenaires stratégiques Coopérer étroitement	Entreprise partenaire dans une démarche de sobriété et/ou mature sur les questions environnementales et/ou sociales/modèle économique innovant
Bénéficiaires ambivalents	Dépendance risquée S'allier pour une innovation/transformation conjointe	Fournisseur clé mais fortement émetteur
Bénéficiaires à potentiel	Acteurs à intégrer davantage Engager l'acteur	Association locale ; collectif d'utilisateurs...
Bénéficiaires désalignés	Relation à questionner Sortie ou reconfiguration stratégique	

Contribution :

Évaluer le niveau de contribution du bénéficiaire à la proposition de valeur de l'offre de l'entreprise. Le bénéficiaire apporte des compétences, de la valeur économique, écologique, sociale, relationnelle...

Externalités :

Évaluer la dynamique d'externalités réciproques entre l'offre de l'entreprise et le bénéficiaire :

- Les externalités que notre offre produit sur le bénéficiaire.
- Les externalités que le bénéficiaire produit et qui impactent, de manière positive ou négative, notre organisation.

OUTIL 3 | Cadre de définition de la promesse d'impact



Cet outil s'intègre dans le **Livret 3** de la trilogie « ÉCONOMIE CIRCULAIRE : NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES » pour :

- Structurer une proposition de valeur fondée sur des impacts sociaux, environnementaux et territoriaux explicites.

i. Préambule

Un premier pas dans la réflexion pour repenser sa proposition de valeur consiste à clarifier le sens de son action et à définir une ambition de long terme, en définissant une promesse d'impact (ex : performance d'usage, effets sociaux et environnementaux, amélioration de la qualité des écosystèmes).

- Quelle est la promesse que l'organisation souhaite tenir ? Quelle est sa finalité, sa raison d'être ?
- Comment cette promesse se matérialise-t-elle ? Comment tenir cette promesse ? Il s'agit alors de lister les outils et les activités à mettre en place pour rendre cette proposition concrète et opérationnelle.

ii. Objectifs de l'outil

Pour formuler cette promesse, cet outil propose de définir :

- Les **cibles et bénéficiaires** premiers de ma promesse
- La ou les **valeur(s)** que l'on souhaite prioritairement créer, capter et redistribuer
- Les **activités concrètes** permettant de tenir la promesse
- Les **acteurs et rôles** impliqués (coopération interne et externe)
- Les **objectifs mesurables** (indicateurs, niveaux de réduction/impact)
- Les **sources de financement** et les mécanismes de valorisation

Recommandation d'utilisation

- S'appuyer sur les travaux menés avec les autres outils du présent guide pour alimenter ce support.

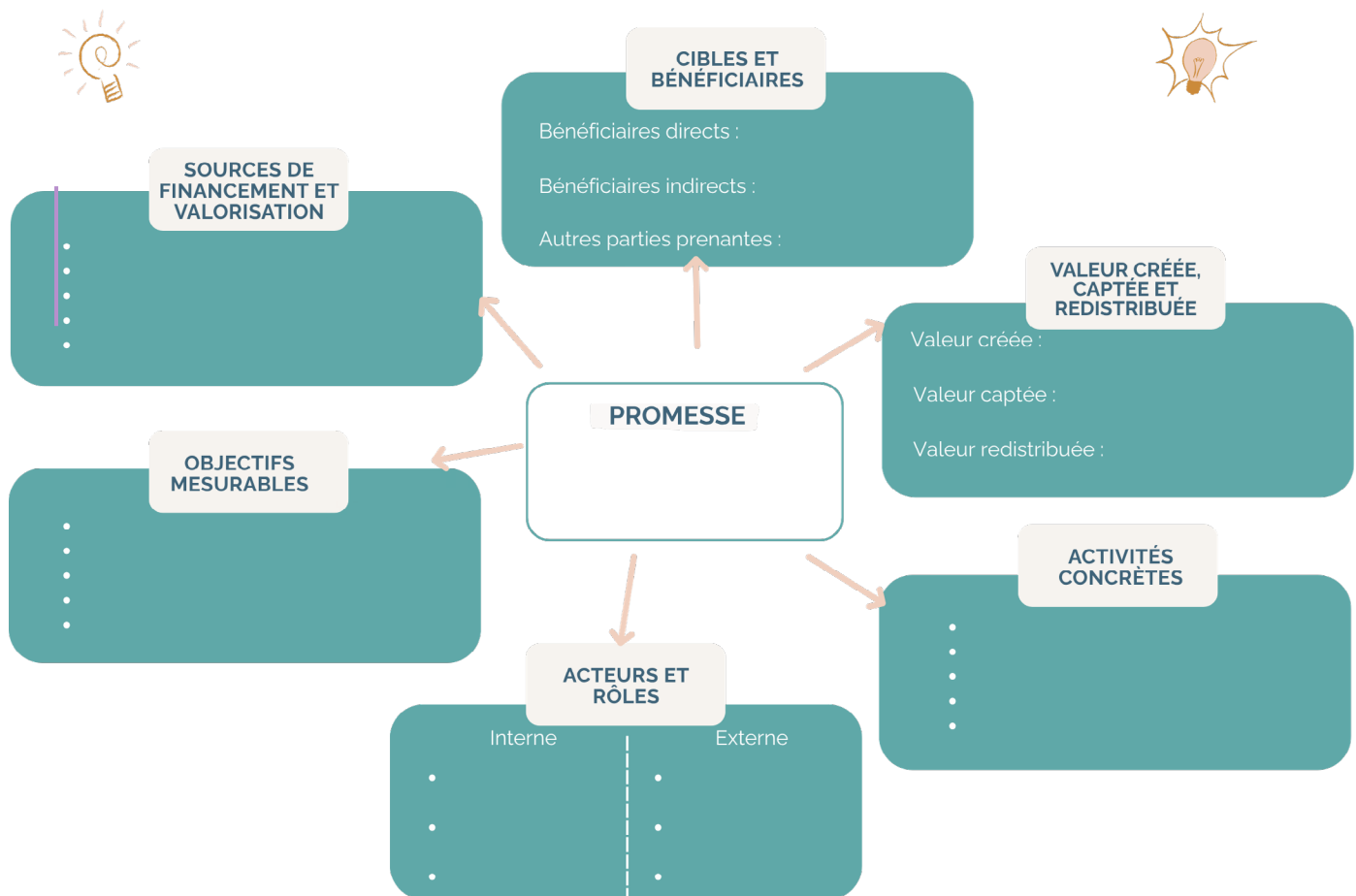


Figure 4 : cadre de définition de la promesse d'impact pour une offre de restauration scolaire saine, locale et accessible





Cet outil s'intègre dans le **Livret 1 et 3** de la trilogie « ÉCONOMIE CIRCULAIRE : NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES » pour :

- Favoriser le dialogue entre acteurs afin de mieux comprendre les usages réels et de construire les conditions d'une coopération durable au service de nouveaux modèles économiques.

i. Préambule

Pour faire évoluer les modèles économiques vers des modèles circulaires, dans une logique d'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC), les structures doivent opérer un véritable **changement de paradigme et de posture**.

Il s'agit de :

- Passer d'une approche centrée sur le produit à une logique de performance d'usage.
- S'intéresser à **son écosystème** en parlant désormais de **bénéficiaires**, et non plus de clients ou de parties prenantes internes et externes.
- Créer les **conditions de la coopération** avec les acteurs de son écosystème pour permettre de **transformer son fonctionnement**.

L'objectif n'est pas de délivrer un produit, un service ou une solution, mais de construire une performance d'usage avec **ses partenaires et bénéficiaires**, pour un résultat concret et durable, inscrit dans le réel en réponse à un besoin (santé, autonomie, confort, capacité à réaliser une action, etc.). Autrement dit, la solution ne peut fonctionner pleinement sans implication, transmission d'informations et ajustements partagés. La coopération repose sur la confiance, la transparence, la compréhension mutuelle et l'idée que la solution est évolutive, construite dans le temps.

L'atteinte et le maintien de cette performance impliquent donc d'identifier ensemble l'objectif réellement visé et la manière d'y parvenir.

ii. Objectifs de l'outil

L'enjeu est alors de faire émerger une posture commune, en passant du « vous » et « nous » à un « nous » collectif, base d'une relation solide sur laquelle il devient possible de s'engager et de contractualiser.

Ce guide de questionnement a pour objectif de :

- Favoriser la **révélation** des usages réels, des points de frictions, de la valeur perçue, plutôt que **l'évaluation** des pratiques et situations ;
- Mettre en lumière les angles morts du système actuel ;
- Nourrir une **dynamique de coopération et de transformation** au sein de l'écosystème pour approfondir les pistes d'actions existantes et en faire émerger de nouvelles ;
- Favoriser **l'évolution des postures** individuelles et collectives.

La **coopération** ne se décrète pas : elle doit être **activée, soutenue, organisée et entretenue** avec l'ensemble des parties prenantes. Elle repose sur la mobilisation de ressources humaines disponibles et formées (favorisant l'engagement des équipes opérationnelles et de la direction), de temps dédié, de compétences spécifiques et des outils adaptés (guides, dispositifs d'accompagnement, temps de rencontre, etc.).

Recommandations d'utilisation

- Pour utiliser cet outil, les recommandations générales d'utilisation des outils décrites en introduction de ce document sont à bien prendre en compte. En particulier, il sera fondamental de soigner la **posture d'animation**, et **d'intégrer les bonnes personnes aux échanges** pour créer un cadre pertinent et bienveillant.
- **À ces dernières s'ajoutent les points de vigilance suivants propres à cet outil :** Installer des **routines de coopération** pour l'entretenir. Le temps de réflexivité proposé en fin de guide permet un "atterrissage". Il vise à prendre soin de la relation au-delà des sujets techniques, à mieux se comprendre, à identifier les prochaines étapes, ce que l'on veut faire ensemble et ce qui peut être amélioré dès aujourd'hui (définir un rythme, un format, et éventuellement l'intégration de nouvelles personnes).
- Veiller à ne pas rechercher de responsables ou de coupables. Ce type d'atelier peut faire émerger des sujets sensibles, des tensions ou des désaccords au sein des équipes. Le recours à une tierce partie pour l'animation ou la modération (facilitateur·rice, consultant·e, etc.) peut constituer un gage de neutralité et favoriser un climat de confiance.

La première utilisation du guide est une phase de découverte et d'exploration : il s'agit de se retrouver autour d'un cadre commun pour parler de situations réelles passées, comprendre les attentes, les réalités vécues, les points de friction, analyser ce qui fonctionne, ce qui bloque et les conditions de réussite d'une coopération plus efficace et plus saine qui pourra amener à repenser le fonctionnement en tant qu'écosystème, et à faire évoluer notre proposition de valeur.

Dans un second temps, ces apprentissages pourront nourrir une redéfinition du modèle économique et relationnel, afin de contractualiser différemment : clarifier les engagements réciproques, mieux répartir les responsabilités, et construire un cadre plus cohérent avec une logique de coopération et de performance d'usage. Le design de la solution qui en découlera reposera sur la coresponsabilité.

iii. Guide de questionnement

Clarifier l'intention et la promesse

Objectifs

- Remettre au centre l'objectif commun qui nous réunit
- Quelle est l'intention qui nous réunit aujourd'hui ?

Questions à explorer

- À quoi doit servir, concrètement, notre coopération ?
- Que produit-on ensemble ? Quels effets ou transformations espérons-nous voir émerger, sans présumer à ce stade de leur forme exacte ?
- Quel résultat final cherche-t-on ? Que souhaite-t-on rendre possible ?
- Au-delà de la production matérielle, qu'est-ce qui a le plus de valeur pour vous dans notre coopération ?
- Dans quelle mesure ces éléments peuvent-ils être fragilisés ?

Révéler la valeur d'usage : effets et valeur matérielle et immatérielle générée

Objectifs

La liste des formes de valeur (Outil 2 [page 29](#)) peut être utilisée pour enrichir les échanges

- Qualifier la valeur générée par la coopération, au-delà du produit/service lui-même.
- Faire émerger la valeur immatérielle créée au-delà du produit ou du service, notamment à travers les effets utiles générés.
- Révéler les ressources immatérielles mobilisées pour produire cette valeur, notamment les savoirs, la santé, la confiance.
- Identifier des bénéficiaires multiples de l'activité et les effets utiles générés pour eux

Questions à explorer

- Pour qui l'activité / le projet est-il utile et comment ?
- Qu'est-ce que l'activité simplifie / sécurise / accélère ?
- Quelle situation permet-elle d'éviter ? Quel problème permet-elle de résoudre ? Quelles attentes / quels besoins permet-elle d'adresser ?
- Quand ça marche, qu'est-ce qu'on fait mieux (décider, produire, livrer, vendre, coordonner...) ?
- Quelles erreurs / corrections sont réduites ? (Charge mentale, rachat, temps de coordination économisé ?)
- Qui d'autre est impacté ou dépend de cette activité / ce projet, et comment ? (Clients, partenaires, fournisseurs, régulateurs, autre équipe interne, citoyens...)
- Qu'est-ce que ça doit leur permettre de faire / ne pas faire ?
- Quelle friction ou risque visons-nous à réduire pour eux ? Que se passe-t-il pour eux si ce n'est pas le cas ?

Révéler les externalités et coûts cachés

Objectifs

- Comprendre l'appropriation effective et les difficultés rencontrées
- Mettre en lumière des écarts pour progresser ensemble.
- Identifier et qualifier des effets négatifs encore non perçus par les différentes parties

L'écart entre ce qui est prescrit et ce qui se réalise effectivement dans l'activité ne constitue pas nécessairement un dysfonctionnement. Il révèle au contraire les ajustements, les savoir-faire, les ressources souvent invisibles et les coopérations qui permettent à l'activité de produire de la valeur dans les situations réelles.

Questions à explorer

- **Qu'est-ce qui fonctionne très bien aujourd'hui dans notre relation professionnelle, que l'on souhaite préserver ?**
- **Qu'est-ce qui marche mal / ne marche pas / fatigue ?**
- Comment le savons-nous ?

Quelques indicateurs :

- Temps passé : délai de traitement, nombre d'allers-retours, reprises du travail
- Qualité : taux d'erreurs, conformité, retours client, incidents
- Risque : points de blocage, escalades, non-conformités, dépendances critiques
- Satisfaction : utilisateurs, équipes, partenaires (feedback court, Score de satisfaction interne)
- Charge mentale : incertitude, urgence, flou
- Coûts de rachat systématique pour usure ou renouvellement

Pourquoi est-ce que cela fonctionne ou ne fonctionne pas ? (conditions, dépendances, clarté des informations transmises, ...)

Quelques pistes de réflexion pour mieux analyser :

- Incompréhension : objectif flou ? critères de réussite différents ?
- Responsabilités : qui décide ? qui exécute ? qui valide ? (présence de zones grises)
- Mise en œuvre non conforme : interprétation ? contraintes terrain ? arbitrages non partagés ?
- Adaptation/ compatibilité des processus avec les outils / rythmes / contraintes
- Ressources : temps, compétences, disponibilité, priorité réelle
- Coordination : trop d'interfaces ? trop d'acteurs ? trop tard dans la chaîne ?

Qu'est-ce que l'on dégrade malgré nous ? Quels risques faisons-nous porter à d'autres ? (Charge, dépendance, pression, coûts...)

Y a-t-il des effets (désirables et indésirables) qui peuvent émerger dans le temps et pour qui ?

Il est important ici de poser les différentes étapes de la relation, du cycle de coopération et du cycle d'usage du produit ou service qui nous lie (bien avant et bien après la contractualisation).

Angles morts et innovations possibles

Objectif

- Mettre volontairement en lumière ce qui échappe à chacun pour ouvrir de nouvelles pistes d'amélioration

Questions à explorer

- Quels besoins, attentes ou usages ne sont pas encore adressés par l'offre (produit/ service) ?
- Qu'est-ce qui dysfonctionne mais dont on parle rarement ?
- Y a-t-il des contraintes / manques / difficultés que nous avons chacun intégrés « par habitude » mais que vous aimeriez questionner aujourd'hui ?
- Y a-t-il des points sur lesquels la promesse de l'un ou l'autre n'est pas totalement tenue, des situations particulières ?
- Que pourrions-nous rendre mieux visible / contractualisé / raconté ?

Perspectives

Objectifs

- Favoriser la compréhension mutuelle des enjeux (pour soutenir la coopération)
- Identifier les espaces concrets de coopération, les acteurs clés et les conditions de pérennité
- Identifier les leviers de progression pour avancer ensemble (montée en compétences, connaissances...)
- Identifier des espaces et conditions de coopération durables

Questions à explorer

- Sur quels enjeux clés devrions-nous nous aligner pour avancer ? Quelles sont nos priorités pour que notre action ait un impact réel ? Où est-ce que nos intérêts convergent ?
- Quels sujets pourrions-nous explorer ensemble pour progresser dans notre coopération et dans les résultats obtenus ? Quels leviers concrets pouvons-nous activer et que pouvons-nous ajuster ?
- Quel premier pas pourrions-nous tester ensemble dès maintenant pour répondre à un point de friction identifié ?
- Selon quelles modalités de travail pourrions-nous avancer concrètement (atelier, retour d'expérience, codéveloppement, rituels...) ?
- Qui devrions-nous désormais impliquer pour poursuivre la dynamique ? À quel moment et selon quel rythme ? (Personnes ou rôles indispensables pour décider, agir et faire avancer les réflexions et le projet)
- Quelles interfaces entre équipes / métiers mériteraient d'être clarifiées ou outillées ?
- Quelles sont vos contraintes, et les miennes ?
- Quelle est votre dépense acceptable et la mienne ?

Utilité du questionnement coopératif

Objectifs

- Ancrer la continuité de la coopération
- Questionner les conditions du dispositif et la posture

Questions à explorer

- Que retenons-nous chacun de nos échanges jusqu'ici ?
- Dirions-nous que ce temps d'échange nous a aidé à voir les choses autrement ? Si oui, comment ?
- Qu'est-ce qui rend le questionnement coopératif efficace ? En quoi favorise-t-il notre coopération ?
- Qu'est-ce qui pourrait en limiter l'utilité ou l'impact ?
- Quels temps et espaces pouvons-nous prévoir pour observer ensemble la manière dont nous coopérons, partageons nos apprentissages et ajustons nos pratiques au fil du processus ?
- Quelles conditions seraient nécessaires pour améliorer ce temps d'échange (temps, posture, préparation, outils, personnes et fonctions impliquées etc.) ?
- Vous êtes-vous senti écouté et compris dans cet échange ? Si non, comment pouvons-nous améliorer cela ?

L'association

Association multi-acteurs, ORÉE fédère et anime depuis plus de 30 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 et Reporting RSE/ESG 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

Pierre-Yves Burlot - Séché Environnement

Président d'ORÉE

Laurence Monnoyer-Smith - CNES

Vice-présidente

Vincent Auriat - SNCF Réseau

Vice-président Entreprises

Jean-Michel Buf - Région Pays de la Loire

Vice-Président Collectivités locales

Michel Lopez - ITECH Lyon

Secrétaire général

Franck Amalric - Square

Trésorier

Claire Bayé - Groupe Bouygues

Administratrice

Marlène Morin-Lallemand - GreenFlex

Administratrice

Jean-Éric Fournier - Covivio

Administrateur

Élodie Parre - Groupe Bel

Administratrice

Laure Mandaron - Groupe La Poste

Administratrice

Arnaud Humbert-Droz - Valdelia

Administrateur

Isabelle Ollivier - Savencia

Administratrice

Les Groupes de Travail

GT Biodiversité et Économie

Ciprian Ionescu - WWF

Co-Président

Jordan Rey - Hermès

Co-Président

GT Nouveaux Modèles Économiques

Paul Boulanger - Pikaia

Co-Président

Franck Sprecher - Estuaire Energies

Co-Président

GT Reporting RSE/ESG

Pauline de Saint Front - Cabinet de Saint Front

Co-Présidente

Gérard Schoun - RSE France

Co-Président

GT Collectivités

Jean-Michel Buf

Co-Président

Jean-François Nau

Co-Président

GT Ancrage Local

Caroline Alazard

Co-Présidente

Bruno Lhoste

Co-Président

Les Clubs Métiers

Club Infrastructures Circulaires

Vincent Auriat - SNCF Réseau

Co-Président

Christophe Delfeld - NaTran

Co-Président

Club Métiers Économie Circulaire et Textiles

Michel Lopez - ITECH Lyon

Co-Président

Éric Boël - Les Tissages de Charlieu

Co-Président

Club Métiers Déconstruction

Cyrille Blard - SNCF Réseau

Co-Président

Luc Ardellier - EDF

Co-Président

L'équipe

Nathalie Boyer

Déléguée générale

Clotilde Champetier

Déléguée générale adjointe

Fabienne Davallan

Directrice administrative et financière

Saïd Cherfaoui

Assistant administratif et de gestion

Pôle communication

Jimmy Buffet

Chef de projet communication

Violette Croizé

Chargée de communication

Pôle Biodiversité & Économie

Aurélien Oosterlinck

Responsable Biodiversité & Économie

Pôle Économie circulaire

Paula Cottineau

Cheffe de projet Économie circulaire

Pierrick Barcat

Chargé de mission Économie circulaire et Biodiversité

Pôle Reporting RSE/ESG

Adèle Opalinski

Cheffe de projet Économie circulaire et reporting RSE



**Organisation pour le Renouveau
de l'Économie par l'Environnement**

**Retrouvez
toutes nos
publications**

sur www.oree.org



Suivez-nous



Association ORÉE

42 rue du Faubourg Poissonnière 75010 Paris

Siret : 390 275 303 00050

Tél : (33) 01.48.24.04.00 - oree@oree.org - www.oree.org