

ÉCONOMIE CIRCULAIRE : LES NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES



LIVRET 1 - INITIER LE CHANGEMENT : ENJEUX ET OUTILS



Association ORÉE

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

Partie I. Introduction	9
1. Vers de nouveaux modèles économiques : une dynamique collective	9
2. Qu'est-ce qu'un modèle économique ?	9
Partie II. Pourquoi repenser son modèle économique à moyen ou long terme ?	11
1. Impacts des modèles économiques linéaires	11
2. Bénéfices d'un changement de modèle	13
i. Conserver une activité pérenne	13
ii. De la gestion à l'intégration des externalités	13
iii. Créer de la valeur territoriale pour en tirer une réciprocité de développement	14
3. Caractéristiques des nouveaux modèles économiques	15
Partie III. Comment s'engager dans une démarche de changement vers de nouveaux modèles économiques ?	17
1. Changer de posture pour initier un changement de modèle économique	17
i. Une méthode pour progresser efficacement : la méthodologie de l'effectuation	17
ii. Questionner et repenser sa proposition de valeur	21
iii. Réinventer les achats : un levier stratégique de transformation des modèles économiques	24
2. Se positionner et définir une trajectoire	24
3. Identifier et embarquer un écosystème coopératif	28
4. Comprendre l'évaluation des impacts et s'assurer d'un bénéfice environnemental et social avéré : points de vigilance sur l'évolution du modèle	30
i. Comprendre l'évaluation des impacts d'une proposition de valeur en cycle de vie	30
ii. Évaluer la pertinence environnementale et sociale d'un changement de modèle	30
Partie IV. Conclusion	32
Partie V. Annexes	33
1. Glossaire	33
2. Sigles et acronymes	34
3. Bibliographie	35

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.



Sylvain WASERMAN
Président,
ADEME

Édito de Sylvain Waserman

L'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC), une boussole pour pérenniser les entreprises face au dérèglement climatique

À l'heure où le dépassement des limites planétaires est une réalité tangible, la transformation des modèles économiques s'impose comme une opportunité de réinvention et de pérennisation pour les entreprises : l'EFC apparaît comme un cadre structurant pour repenser en profondeur l'offre et la finalité de l'entreprise.

Cette évolution repose sur une prise de conscience essentielle : nos économies sont fortement dépendantes de ressources limitées, d'énergies fossiles et de chaînes d'approvisionnement tributaires des instabilités géopolitiques. Mais soyons optimistes : loin d'être un frein, ce constat ouvre un champ d'action considérable pour bâtir des modèles plus robustes et avec un ancrage territorial, capables de renforcer à la fois la performance des organisations et notre souveraineté économique.

L'ADEME, en tant qu'opérateur de l'État, et ses partenaires sont convaincus que l'EFC constitue une véritable boussole stratégique. En intégrant les impacts systémiques et les attentes des parties prenantes, elle permet d'orienter les décisions vers une création de valeur plus durable. Dans un monde en transition, cette capacité à allier performance économique et contribution aux enjeux de sobriété devient un levier puissant de pérennisation des activités.

L'EFC est aussi une source d'engagement et d'élan collectif. Elle redonne du sens à l'action des dirigeants et des collaborateurs en reliant l'activité économique à l'intérêt général. Elle permet de concilier prospérité, responsabilité et souveraineté, en inscrivant l'entreprise dans une trajectoire de sobriété choisie et porteuse d'avenir.

Dans un moment charnière de notre histoire, s'engager dans une trajectoire EFC c'est saisir l'opportunité de construire des entreprises plus solides, plus utiles et pleinement actrices des transitions en cours.

Car la transition écologique ne se décrète pas : elle se construit, ensemble, au cœur même des modèles économiques.



Pierre-Yves BURLLOT
Président,
ORÉE



Nathalie BOYER
Déléguée Générale,
ORÉE

Édito de Pierre-Yves Burlot et Nathalie Boyer

Raréfaction des ressources, instabilités croissantes, nouvelles attentes sociétales... autant de signaux qui invitent à repenser nos modèles économiques et la manière dont la valeur est créée, mesurée et partagée. Dans un contexte marqué par la difficulté à respecter les limites planétaires et les tensions sur les ressources, il ne s'agit plus seulement d'adapter nos pratiques à la marge, mais de transformer durablement nos façons de produire, d'acheter, de consommer et de créer de la valeur.

La loi n°2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire, dite « loi AGECE », encourage cette évolution en promouvant notamment l'économie de la fonctionnalité et du service, le réemploi, la réutilisation et la réparation. Elle accompagne ainsi l'émergence de modèles économiques plus circulaires, sobres, résilients.

Ces nouveaux modèles reposent sur de nouvelles façons de créer, de délivrer et de partager la valeur. Ils se construisent par l'expérimentation, la coopération et l'innovation, en mobilisant les différents piliers de l'économie circulaire. Il ne s'agit pas d'ajustements ponctuels, mais d'une invitation à repenser la création de valeur en conciliant performance économique, impact environnemental et utilité sociale.

Convaincue que ces transformations nécessitent des espaces de dialogue, d'expérimentation et des repères méthodologiques, ORÉE a réuni depuis 2024, au sein de son groupe de travail « Nouveaux modèles économiques », entreprises, collectivités et experts. La vocation résolument opérationnelle du groupe a fait émerger une structuration innovante autour de trois groupes complémentaires. Un Groupe « Exploration » a réuni des acteurs publics et privés intéressés par les travaux. Un Groupe « Approfondissement » a accompagné des entreprises engagées dans leurs trajectoires de transformation. Un Groupe « Méthodologie », réunissant plusieurs bureaux d'études, a permis la co-construction des quatre outils et de ces livrets afin de répondre aux besoins opérationnels des acteurs économiques.

Ces travaux ne proposent pas de modèle unique. Ils sont une invitation à explorer, à transformer et à agir collectivement. Nous vous en souhaitons une excellente lecture.



Franck SPRECHER
Directeur Général,
SCIC Estuaire Energies



Paul BOULANGER
Président,
Pikaia

Édito de Franck Sprecher et Paul Boulanger

Dans un monde instable, en multi-crisés et aux ressources finies, accepter que le changement est permanent et doit être pensé au quotidien constitue la première étape vers la pérennité de nos organisations.

Chez ORÉE, nous savons depuis longtemps que le pilotage par la seule performance financière rend nos entreprises fragiles, alors que nous devons les transformer pour qu'elles soient plus robustes. La loi de l'offre et de la demande s'essouffle, au profit de celle des besoins réels et des ressources essentielles. « Dans notre pilotage, il convient de moins regarder les moyennes – les phénomènes habituels – et de raisonner davantage en écart-types : porter une attention aux signaux faibles, s'intéresser aux tendances émergentes. » Dès lors, il ne s'agit plus d'adapter notre vocabulaire, mais d'acquérir une nouvelle grammaire rendant nos produits, nos services, nos process capables d'absorber les fluctuations et de les transformer en opportunités. Pour cela, la transformation de nos modèles économiques, en les faisant bifurquer du modèle dominant, constitue une véritable opportunité de rendre nos entreprises encore plus désirables et ancrées sur leur territoire.

Dans ces livrets, nous vous proposons des outils concrets ainsi que des témoignages inspirants d'organisations qui ont osé initier le changement de modèle. Le chemin est long, les entreprises qui s'y sont engagées rencontrent de beaux succès et détectent des pièges à éviter, mais elles sont confiantes car une étoile polaire les guide et les supporte : la coopération, à ne jamais perdre de vue.

« Face au monde qui change, il vaut mieux penser le changement que changer le pansement » disait Francis Blanche. Avec ce livret, moins sera – nous l'espérons – le besoin de pansement.



- 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 réciprocity 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.

Partie I. Introduction



1. Vers de nouveaux modèles économiques : une dynamique collective

Le présent document s'inscrit dans le cycle de travail « Économie circulaire et Nouveaux modèles économiques » piloté par ORÉE depuis 2024. Ce groupe de travail est un espace de coopération au sein duquel les acteurs économiques peuvent partager leurs expériences et élaborer des solutions communes pour faire face aux obstacles identifiés. Son objectif est de tirer parti des compétences de chacun afin de co-construire des méthodologies sur les thématiques abordées. Cette démarche permet de constituer un socle commun de connaissances et de développer des outils concrets pour accompagner la transition vers des modèles durables et coopératifs.

L'ensemble de ces travaux est valorisé à travers ce cycle de livrets, alliant littérature scientifique, retours d'expériences et outils construits et testés par les membres du groupe de travail, pour mieux comprendre en quoi, et comment, l'économie circulaire peut soutenir un changement de modèle économique.

Premier volet de cette série, ce livret a pour vocation de poser les bases : introduire les enjeux, les postures et les questions permettant le changement de modèle économique. Il se veut résolument pratique et accessible, offrant à toute structure les moyens de s'engager concrètement dans cette évolution.

2. Qu'est-ce qu'un modèle économique ?

Bien plus qu'un simple schéma de revenus d'une organisation, un modèle économique englobe un ensemble plus large d'enjeux et offre un cadre pour représenter les différents choix stratégiques qu'une organisation peut effectuer afin de se positionner sur son marché, de générer des revenus et de la valeur. Il se divise en trois catégories¹ :

- **Stratégique** : compréhension de l'activité à travers un système de relations et d'interdépendances décisionnelles, ainsi que des questions de frontières des organisations ;
- **Économique** : gestion des revenus et maintien des bénéfices sur le long terme ;
- **Opérationnelle** : configurations organisationnelles qui permettent à l'entreprise de créer de la valeur.

¹ Marko, P., Djurkin, J., & Vitezic, V. (2017). The Constructs of a Business Model Redefined: A Half-Century Journey. doi:215824401773351. 10.1177/2158244017733516.

Les bases d'un modèle économique et ses déclinaisons dans une économie linéaire peuvent être résumées comme suit :

Relations entre parties prenantes
Quel périmètre de responsabilité ?

La gouvernance est souvent orientée par la logique financière et le court-termisme, avec un pilotage axé sur la performance économique. Les parties prenantes (clients, salariés, fournisseurs, collectivités, environnement) ne sont pas toujours prises en compte de manière équilibrée. Cependant les pressions sociétales et réglementaires poussent progressivement les entreprises à intégrer des critères de responsabilité sociale et environnementale (RSE).

Proposition de valeur
Qu'est ce que j'offre ?

Le modèle économique actuel repose sur une offre qui doit se distinguer dans un environnement fortement concurrentiel. Les entreprises cherchent à proposer des produits ou services qui répondent à un besoin identifié, souvent en mettant en avant le prix bas, la disponibilité rapide ou encore des fonctionnalités innovantes. La valeur est fréquemment perçue sous l'angle de la performance et du volume, avec une logique de standardisation pour le plus grand nombre.

Mode d'accumulation et répartition de la valeur
Comment la valeur créée est-elle répartie ?

La valeur créée est principalement concentrée au niveau des actionnaires et des dirigeants, tandis que les salariés, fournisseurs ou territoires d'implantation bénéficient d'une part plus limitée. Cela soulève des enjeux sociaux et environnementaux, car la quête de rentabilité rapide peut entrer en tension avec la redistribution équitable et la durabilité.

Mode de mobilisation
Comment est-ce que je réalise mon offre ?

Les organisations s'appuient sur des ressources matérielles (matières premières, infrastructures, technologies) et immatérielles (compétences, savoir-faire, données). Actuellement, cette mobilisation repose beaucoup sur des chaînes mondialisées d'approvisionnement, permettant d'optimiser les coûts mais créant aussi une forte dépendance vis-à-vis de fournisseurs internationaux.

Mode de contractualisation
Comment je gère mes revenus ?

Le modèle dominant est basé sur la vente directe de biens et services, avec une logique transactionnelle centrée sur le volume. Les entreprises cherchent à accroître leur chiffre d'affaires par l'augmentation des ventes, parfois complétée par des formules d'abonnement, de services complémentaires ou de partenariats commerciaux.

Mode d'organisation de la production
Quelle organisation du travail ?

La production est souvent organisée selon une logique d'efficacité maximale, via l'automatisation, la standardisation des processus et parfois l'externalisation. Les méthodes comme le "lean management"² ou le "just-in-time" sont privilégiées afin de réduire les coûts et les stocks, mais elles rendent le système vulnérable aux ruptures d'approvisionnement.

Les six composantes d'un modèle économique (source : Atemis)

² Le Lean Management est une approche de gestion issue du système de production de Toyota (Toyota Production System), qui cherche à améliorer durablement la performance des organisations en éliminant les gaspillages, en optimisant les processus et en plaçant la création de valeur pour le client au cœur des activités. Cette approche repose sur les principes d'amélioration continue (kaizen) et de respect des personnes.

³ Le Just-in-Time (JAT) est une méthode de gestion des flux de production visant à fournir le bon produit, en bonne quantité, au bon moment et au bon endroit, afin de minimiser les stocks et les gaspillages tout en améliorant la performance opérationnelle. Il constitue, avec le principe d'autonomation (Jidoka), l'un des deux piliers du Toyota Production System.

Partie II. Pourquoi repenser son modèle économique à moyen ou long terme ?



1. Impacts des modèles économiques linéaires

Des impacts environnementaux...

En 1972, le rapport Meadows⁴ « The limits to Growth » est publié ; il souligne la fragilité de nos systèmes socio-économiques face aux capacités de la Terre. Le rapport aboutit à une conclusion : une croissance économique exponentielle conduit systématiquement à un dépassement des ressources matérielles, provoquant « un dépassement et un effondrement » du système actuel⁵.

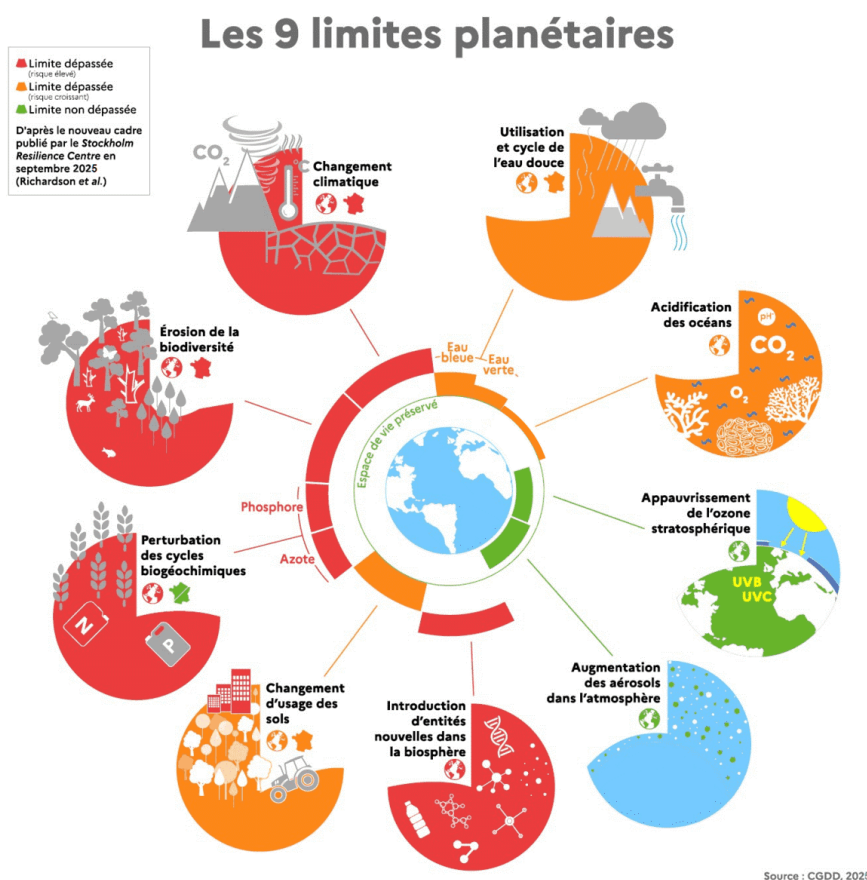


Figure 1 : Les neuf limites planétaires (source : CGDD, 2025)

⁴ MEADOWS D., RANDERS J., BEHRENS W., (1972): « The Limits to Growth », Universe Books.

⁵ Économie circulaire et environnement : préserver et restaurer l'environnement grâce à l'économie circulaire, ORÉE, 2020.

Les activités humaines exercent des pressions sans précédent sur le vivant et les écosystèmes. Les limites planétaires, définies en 2009 par une équipe de 28 chercheurs internationaux du Stockholm Resilience Centre, sont des seuils critiques permettant de conserver l'équilibre indispensable au bon fonctionnement de la Terre. Elles permettent de comprendre les enjeux globaux comme la préservation de la biodiversité, le maintien des cycles de l'eau ou encore la stabilité du climat. Aujourd'hui, sept de ces neuf limites sont déjà franchies (dont la récente acidification des océans⁶). Ce constat sans appel reflète un modèle de production et de consommation qui menace fortement les conditions essentielles au vivant sur Terre.

... qui induisent des conséquences économiques

Dans une économie linéaire, la création de valeur est issue d'une production basée sur des ressources matérielles, majoritairement non renouvelables, et d'une offre centrée sur la possession des produits. La concurrence accrue entre les acteurs économiques les incite à augmenter les volumes vendus, souvent au détriment de la qualité des produits. Le modèle économique fondé sur la croissance des volumes montre aujourd'hui ses limites et se heurte à de nouvelles contraintes structurelles. Les tensions sur les chaînes d'approvisionnement, accentuées par la raréfaction de certaines matières premières, la hausse des coûts de l'énergie et les perturbations logistiques mondiales, fragilisent la capacité des entreprises à maintenir un rythme de production soutenu. À cela s'ajoutent des pressions environnementales et réglementaires qui remettent en cause une logique de surconsommation et poussent à repenser les stratégies de croissance. Ainsi, la simple recherche de volumes n'apparaît plus comme un moteur durable de compétitivité et de rentabilité. Il faut donc repenser la question de la valeur, actuellement liée principalement à des facteurs de croissance économique.

Dans le cadre des modèles économiques, la valeur constitue un levier stratégique essentiel. Elle se définit comme « l'ensemble des avantages, tant économiques que socioculturels, générés par l'échange entre l'entreprise et ses parties prenantes. Ce processus de création de valeur, articulé autour des phases de conception, de livraison et de capture conditionne la réussite à long terme de toute organisation » (Osterwalder et Pigneur, 2010).



Figure 2 : « Économie circulaire et création de valeurs » (source : ORÉE, 2021)

Lors d'un cycle précédent, le Groupe de Travail animé par ORÉE « Économie circulaire & Territoire » s'est intéressé à la manière dont l'économie circulaire contribue à créer de la valeur au sein des territoires. Le cycle a exploré les mécanismes de création de valeur dans les territoires grâce à l'économie circulaire.

En quoi l'économie circulaire répond-elle aux enjeux de mon territoire / de mon organisation et comment, ce faisant, génère-t-elle de la valeur ? D'où provient la valeur créée ? Quel type de valeur est générée ? Autant de questionnements qui ont guidé ces travaux et ont permis d'identifier huit sources de valeur : l'attractivité du territoire, la compétitivité, les nouveaux modèles économiques, l'innovation, l'emploi, l'environnement, le social/santé/bien-être et la coopération.

Afin de valoriser les travaux effectués, 8 livrets thématiques ont été publiés, détaillant chacun une des huit valeurs identifiées.



Pour en découvrir plus : [Lien vers la collection](#)

Le contexte de pressions environnementales et économiques exposé précédemment introduit le besoin indispensable et stratégique, pour toutes les organisations, de repenser leur modèle économique à l'aune de ces enjeux. Que cela soit pour l'entreprise ou la santé des écosystèmes, de nombreux bénéfices sont à en tirer.

2. Bénéfices d'un changement de modèle

i. Conserver une activité pérenne

La capacité de résilience⁷ est un facteur déterminant de durabilité. Il en va effectivement de la survie d'une entreprise que de savoir faire face aux événements climatiques et économiques en cours et à venir. Cette résilience suppose de questionner la pertinence même de la proposition de valeur qui doit être interrogée en termes de finalité économique, mais également sociale et environnementale. Cette réflexion fera l'objet du livret 3 de cette série.

ii. De la gestion à l'intégration des externalités

Une externalité désigne l'effet indirect, positif ou négatif, de l'activité d'un acteur sur un tiers. Qu'il s'agisse d'impacts environnementaux, sociaux ou économiques, ces externalités se manifestent toujours dans une chaîne de valeur ou sur un territoire donné. Une externalité positive peut être la montée en compétences des salariés, qui bénéficiera par exemple au tissu associatif local. Une externalité négative peut être la pollution ou le bruit d'une industrie, qui crée des nuisances et des conflits de voisinage.

Des dynamiques positives peuvent émerger d'un travail de valorisation des externalités et de réciprocité avec le territoire. L'intégration systématique de ces dernières dans la proposition de valeur devient alors un levier stratégique. Elle permet non seulement de réduire les effets négatifs, mais aussi d'augmenter la valeur globale créée — pour l'entreprise, pour ses parties prenantes et pour le territoire.

⁷ **Résilience** : Capacité des systèmes sociaux, économiques et environnementaux à faire face à un événement, une tendance ou une perturbation dangereuse, en répondant ou en se réorganisant de manière à maintenir la capacité d'adaptation, d'apprentissage, et de transformation (Définition du GIEC/IPCC, 2014).

Reconnaître l'interdépendance de ces externalités permet de ne plus les considérer comme des « coûts collatéraux » mais comme des composantes à valoriser. L'enjeu est de passer d'une logique de gestion des externalités à une logique de co-construction de valeur territoriale (Maillefert & Robert, 2017).

Pour aller plus loin, il est utile de ne pas se limiter aux seuls résultats immédiats d'une action, mais de s'intéresser à l'ensemble des effets qu'elle produit dans le temps.

Les résultats décrivent ce qui est atteint à court terme et ce qui était prévu au départ. À l'inverse, les impacts recouvrent des effets plus larges et plus durables, qu'ils soient positifs ou négatifs, intentionnels ou non, et qu'ils concernent directement l'entreprise ou son environnement.

Par exemple, dans un projet de réemploi de matériaux, le résultat peut être la réduction des déchets. Les effets à plus long terme peuvent inclure l'évolution des pratiques de consommation, le développement de compétences locales ou, dans certains cas, des déséquilibres économiques pour d'autres acteurs.

Se concentrer uniquement sur les résultats peut conduire à sous-estimer la valeur réellement créée. De nombreux effets utiles⁸ — comme la coopération entre acteurs, la montée en compétences ou la confiance sur un territoire — ne sont pas toujours visibles à court terme, mais contribuent pourtant directement à la performance et à la résilience de l'entreprise.

L'enjeu pour les organisations est donc de mieux identifier ces effets, notamment ceux qui concernent des tiers, afin de pouvoir les intégrer progressivement dans leur stratégie. Cette démarche permet de passer d'une logique de correction des effets négatifs à une logique de création de valeur partagée⁹, au service à la fois de l'entreprise, de ses partenaires et de son territoire.

iii. Créer de la valeur pour en tirer une réciprocité de développement

Toute activité économique est ancrée dans un territoire qui lui fournit ressources, infrastructures, compétences et opportunités de développement. En retour, les entreprises participent à la vitalité du territoire... mais peuvent aussi générer des impacts négatifs. L'ancrage local désigne l'implication de l'entreprise dans le développement économique, environnemental et sociétal du territoire, visant à préserver et à renforcer les ressources communes de l'entreprise et de ce territoire¹⁰. Les ressources communes peuvent être humaines, économiques, techniques et technologiques, environnementales, sanitaires et culturelles ; elles incluent également la qualité des relations entre les acteurs du territoire.

Cette interdépendance doit donc être étudiée et prise en compte pour une entreprise, dans les effets intentionnels comme non-intentionnels. Une entreprise ancrée localement s'inscrit dans des écosystèmes territoriaux qui lui ouvrent des opportunités pour innover : capital confiance, savoir-faire, alliances. Ce faisant, l'entreprise tire parti du capital

⁸ **Effets utiles** : bénéfices réels et durables générés par un bien, un service ou une organisation, pour les bénéficiaires au sens large, au-delà de sa seule fonction technique ou de sa performance immédiate (impacts positifs produits dans le temps, sur les plans économique, social, environnemental, sanitaire, territorial ou organisationnel).

⁹ **Création de valeur partagée** : approche consistant à créer simultanément de la valeur économique et des bénéfices sociaux et environnementaux, notamment par le développement de modèles économiques circulaires et coopératifs. Cette notion s'appuie initialement sur les travaux de Porter et Kramer (2011), qui la définissent comme la création simultanée de valeur économique et de valeur pour la société.

¹⁰ S'ancrer dans le territoire pour gagner en performance, [ORÉE, 2018](#).

immatériel territorial accumulé. Elle le renforce aussi en venant irriguer le terreau dans lequel elle évolue. C'est pourquoi il devient essentiel de penser la création et le partage de la valeur à l'échelle territoriale.

Le guide ORÉE, « [*S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance*](#) » (2018), introduit l'Indicateur d'Interdépendance des Entreprises à leur(s) Territoire(s) d'implantation (IIET), outil qui permet d'aider les entreprises à mesurer les bénéfices de leur ancrage local¹¹.

La notion de valeur territoriale (Maillefert & Robert, 2017) permet de relier création de valeur et soutenabilité. Elle élargit le périmètre d'évaluation classique du développement durable pour inclure :

- l'ancrage des activités économiques en réponse aux besoins locaux,
- la structuration de filières de proximité,
- la qualité et la pérennité des emplois créés.

Dans une démarche de transition vers un nouveau modèle économique, la réflexion autour de l'ancrage territorial revêt de grands intérêts pour les entreprises, notamment la réduction des coûts de transactions du fait d'une meilleure connaissance des acteurs du territoire (facilité d'accès à l'information, amélioration des relations, mise en place de dynamiques coopératives etc.), le renforcement de la légitimité auprès des acteurs locaux, et le renforcement de l'usage des ressources spécifiques du territoire.

3. Caractéristiques des nouveaux modèles économiques

Il est légitime de se demander si le modèle économique linéaire a la capacité de répondre aux différents enjeux définis précédemment. Leur prise en compte requiert des changements substantiels dans la manière de penser sa proposition de valeur sur un territoire, afin de poursuivre son activité de manière pérenne et résiliente. Les nouveaux modèles économiques s'affranchissent des pratiques traditionnelles et mettent en avant de nouvelles façons de créer ou capter la valeur qui reposent sur une innovation de rupture et se concrétisent par une modification substantielle du modèle de revenu dominant et/ou par la mobilisation de nouvelles ressources et compétences (Maillefert et Robert, 2017).

La définition des nouveaux modèles économiques demeure évolutive, dans la mesure où ceux-ci, prospectifs par essence, sont encore au stade d'élaboration, appelant des phases d'expérimentation et d'itération avant de se stabiliser. Questionner son modèle économique consiste aussi à se demander ce que l'on souhaite conserver ! Il s'agit de prendre conscience et connaissance de ce qu'une entité (ou un individu) peut conserver ou modifier dans ce qu'elle maîtrise, à partir d'un diagnostic global et stratégique.

Il s'agit donc avant tout de modèles pluriels, prospectifs, et encore à inventer ! Construire de nouveaux imaginaires permettant de dépasser les limites des modèles économiques actuels est un exercice qui exige un changement de posture de la part des personnes en charge de la direction des organisations et des opérationnels.

¹¹ ORÉE met à jour [l'outil IIET](#) en 2026 pour le rendre encore plus connecté aux enjeux actuels et futurs des territoires selon 4 axes : Axe 1. Développement économique et innovation ; Axe 2. Ancrage social ; Axe 3 : Responsabilité et contribution environnementale ; Axe 4 : Gouvernance.

Le changement de modèle économique ne consiste pas en une simple substitution technique, mais en une démarche exploratoire qui implique de composer avec l'incertitude. Il s'agit de faire dialoguer des concepts issus du cadre actuel avec des idées émergentes, parfois encore floues ou contradictoires, afin de co-construire des repères nouveaux, adaptés aux défis contemporains.

Pour ce cycle de livrets, nous nous concentrons essentiellement sur la capacité qu'ont l'économie circulaire et ses différents piliers (écologie industrielle et territoriale¹², éco-conception, etc.) à contribuer au changement de modèles économiques, une attention particulière étant accordée à l'Économie de la fonctionnalité et de la coopération, modèle particulièrement prometteur pour répondre aux enjeux identifiés.



L'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC) est un modèle économique innovant qui cherche à concilier performance économique, enjeux sociaux et transition écologique. Contrairement aux logiques traditionnelles centrées sur la vente de biens en volume, l'EFC privilégie l'usage plutôt que la possession, l'effet utile plutôt que la quantité, et la coopération plutôt que la concurrence. Elle engage ainsi les entreprises dans une logique de création de valeur durable, ancrée dans les territoires et centrée sur les besoins réels des usagers.

¹² **Écologie Industrielle et Territoriale (EIT)** : démarche collective de gestion territoriale des ressources qui, à partir de la quantification et de l'optimisation des flux de matières, d'énergie et d'eau, favorise la coopération, la mutualisation et les substitutions entre acteurs économiques et institutions afin de réduire les impacts environnementaux et renforcer la compétitivité et l'attractivité des territoires. (Ministère de la Transition écologique, 2015).

Partie III. Comment s'engager dans une démarche de changement vers de nouveaux modèles économiques ?



1. Changer de posture pour initier un changement de modèle économique

i. Une méthode pour progresser efficacement : la méthodologie de l'effectuation

La transition vers un nouveau modèle est un cheminement qui demande nécessairement des ajustements successifs. Pour limiter les risques et lever les freins qui se posent sur ce chemin, il est alors conseillé d'adopter, par exemple, les postures suivantes.

La notion d'effectuation, popularisée par les travaux de Saras Sarasvathy, chercheuse en stratégie, entrepreneuriat et éthique, introduit des postures essentielles pour cheminer vers de nouveaux modèles économiques. Les cinq principes clés pour passer d'une posture causale à effectuale sont les suivants¹³ :

Premier principe : démarrer avec les moyens disponibles

L'effectuation commence par l'utilisation des ressources déjà à disposition – compétences, connaissances, réseaux ou outils. Cette approche permet de lancer l'action sans délai, sans dépenses supplémentaires, tout en réduisant le niveau de risque.

Deuxième principe : raisonner en perte acceptable

Plutôt que de se fonder sur les gains attendus, l'effectuation repose sur la définition préalable d'une perte maximale tolérable, qu'elle concerne le temps, l'argent ou d'autres ressources. Le risque devient ainsi mesuré et maîtrisé, et offre autant de nouvelles opportunités.

Troisième principe : obtenir des engagements

Le projet entrepreneurial se construit progressivement à travers les engagements volontaires des parties prenantes. Ce processus collaboratif crée un assemblage évolutif dont la forme finale ne peut être connue à l'avance. La question clé n'est donc pas « quelle vision poursuivre ? », mais « qui souhaite contribuer à l'avancement du projet ? ».

¹³ Sarasvathy, Saras. (2008). Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise. Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise. 243. 10.4337/9781848440197.

Quatrième principe : tirer parti des surprises

Les imprévus, loin d'être considérés comme des obstacles, sont intégrés et exploités comme des opportunités. Plutôt que de chercher à éliminer toute incertitude par un plan figé, l'effectuation valorise l'adaptation et la réinvention face aux aléas.

Cinquième principe : construire le futur souhaité

Au lieu de prédire un avenir perçu comme incontrôlable, l'effectuation invite à agir sur les dimensions du futur qui peuvent être influencées. Il ne s'agit pas d'anticiper ce qui adviendra, mais de créer activement ce qui est souhaité.

Ces 5 principes corroborent le principe de « small is big » : dans l'approche causale, le processus entrepreneurial débute par une idée centrale, suivie de l'élaboration d'un plan d'affaires, de la recherche de financements et de la mise en œuvre. L'effectuation adopte une logique différente : elle consiste à **mobiliser les ressources disponibles, à explorer les possibilités qu'elles offrent, puis à engager un dialogue avec des parties prenantes susceptibles de contribuer à la construction du projet**. Chaque nouvel engagement enrichit la base de ressources, élargit le champ des possibles et attire d'autres partenaires, générant une dynamique cumulative. Ce processus itératif démontre qu'un démarrage modeste peut conduire à la création d'organisations de grande ampleur.

Illustration d'une démarche de changement avec le Groupe La Poste



Géraud Felgines, Directeur Stratégie et Développement Nouveaux Services, La Poste.

Le point de départ

L'entité Nouveaux Services de La Poste a été créée, dans la continuité de l'accompagnement à l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération Grande Entreprise de l'ADEME, pour explorer des pistes de diversification du groupe, en valorisant les actifs existants dans un contexte de déclin d'activité (avec une perte de la moitié des volumes de courrier-colis tous les dix ans). Il s'agit d'une équipe composée de quatre personnes, évoluant en mode R&D de manière indépendante des autres Business Units.

Deux axes de travail sont étudiés : la **logistique de proximité** et le **service de proximité**, ce dernier repensant le rôle du postier à travers le prisme de l'économie circulaire. L'enjeu est notamment de répondre à la question suivante : Comment les facteurs peuvent-ils contribuer à la transition des organisations du territoire vers une économie circulaire ?

Dès les premières réflexions sur la mise en place d'un service de récupération de matières à potentiel de réutilisation, de réemploi ou de reconditionnement¹⁴, un obstacle majeur est apparu : le coût logistique du premier kilomètre (dépose, conditionnement, collecte) est souvent rédhibitoire et freine toute perspective de passage à l'échelle. Il devient alors nécessaire de **repenser le modèle économique**, plutôt que de proposer un nouveau service calqué sur les schémas existants.

Une première intuition émerge alors pour impulser ce changement de modèle : **repenser la gestion collective du vestiaire professionnel**. L'idée est d'imaginer des solutions intégrant le métier de facteur dans le cycle de vie du vêtement de travail, en favorisant une approche coopérative de la gestion du textile, afin d'en réduire à la fois l'impact environnemental et le coût économique.

Définition du périmètre et construction d'une première approche

L'industrie textile est aujourd'hui l'une des plus polluantes au monde, générant plus de 4 milliards de tonnes de CO₂ par an, avec de faibles taux de valorisation post-consommation. Dans ce contexte, le modèle économique fondé sur l'augmentation constante des volumes des vêtements produits et distribués ne peut plus être considéré comme durable. L'économie circulaire – et plus spécifiquement l'économie de la fonctionnalité et de la coopération – apparaît comme un levier intéressant pour transformer ce secteur.

L'analyse des activités du Groupe a permis de cibler un terrain d'expérimentation indirectement lié à son cœur de métier (limitant ainsi les risques), cohérent avec les savoir-faire de La Poste : le textile professionnel, et plus particulièrement la gestion des vestiaires. Ce choix repose sur deux constats :

¹⁴ **Réutilisation** : toute opération par laquelle des substances, matières ou produits qui sont devenus des déchets sont utilisés de nouveau.

Réemploi : toute opération par laquelle des substances, matières ou produits qui ne sont pas des déchets sont utilisés de nouveau pour un usage identique à celui pour lequel ils avaient été conçus.

Reconditionnement (préparation en vue du réemploi) : Toute opération de contrôle, de nettoyage ou de réparation en vue de la valorisation, par laquelle des substances, matières ou produits qui sont devenus des déchets sont préparés de manière à être réemployés sans autre opération de prétraitement.

- La Poste est elle-même utilisatrice d'un vestiaire professionnel,
- Elle dispose, via des services comme RECYCGO¹⁵, d'un savoir-faire logistique ainsi que de connexions établies avec les acteurs du recyclage et de la réutilisation.

Le projet consiste à gérer de manière servicielle les vestiaires des entreprises pour les accompagner dans la réduction des volumes de commandes, l'augmentation de la durée de vie, de l'intensité d'usage des vêtements et l'optimisation de l'impact environnemental global (logistique et matière). Pour concrétiser et apporter de la profondeur au modèle, il s'agit alors de le confronter aux réalités du territoire et de ses acteurs, via le plan d'action suivant :

1. Rencontrer les parties prenantes (Printemps 2025)

Objectif : Engager des discussions informelles afin de comprendre leurs intérêts, leurs premiers freins potentiels face à cette réflexion, et leur position : si on souhaite collectivement changer de modèle, seriez-vous prêts à jouer le jeu ?

Résultat : Armor Lux (fournisseur de tenues professionnelles pour la Poste), SNCF et d'autres parties prenantes ont montré de l'intérêt pour la démarche de changement de modèle.

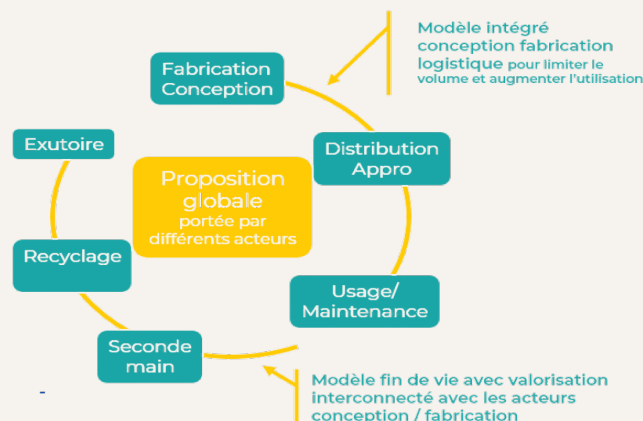
2. Embarquer l'interne (Été 2025)

Objectif : Embarquer les équipes, en particulier l'entité Économie circulaire, recyclage et réemploi ainsi que le marketing et conception de l'offre, qui devront porter le sujet pour le faire avancer par la suite.

Résultat : Retours positifs. Ils s'impliqueront davantage dans le sujet au fil de son approfondissement (conception d'une offre, évaluation économique).

3. Coopérer et modéliser pour quantifier les impacts environnementaux et économiques pour les parties prenantes (Automne 2025)

Objectifs : Identifier les externalités environnementales, sociales et économiques du modèle à chaque étape et comprendre les éventuelles perturbations qu'engendrerait ce nouveau modèle dans l'écosystème actuel. Il s'agit de construire des réponses économiquement satisfaisantes pour l'ensemble des bénéficiaires.



¹⁵ Filière de collecte et recyclage des vêtements professionnels en France créée par la Poste et Suez en 2024.

Enseignements clés :

- Travailler sur une activité **qui ne relève pas directement du cœur de métier de l'organisation**. Pour la Poste, ce choix a permis :
 - D'amorcer un changement de modèle **en limitant la prise de risques** qui aurait freiné la validation du projet ;
 - De tester un nouveau modèle économique, pour envisager par la suite son application à d'autres activités, plus au cœur de l'activité de la structure.
- **Analyser les actifs existants** suppose de s'extraire d'une approche finaliste, qui consiste à partir de ce que l'on ambitionne de valoriser, pour adopter une démarche ancrée dans le réel : identifier, objectiver et comprendre ce qui est effectivement présent, accessible et mobilisable au sein de l'organisation.
- **Placer la fonction au cœur du modèle**, c'est-à-dire se concentrer sur les enjeux de l'usage du produit et envisager de développer des services qui permettent de faire progresser la performance de ce dernier (IE-EFC, Atemis, 2024). L'équipe a bénéficié du cycle d'accompagnement Grande Entreprise sur l'EFC proposé par l'ADEME, qui l'a épaulée dans la construction de son argumentaire et l'évolution de sa posture. Cet accompagnement lui a avant tout permis de valider les directions prises, en s'assurant que la démarche ne glisse pas vers une simple innovation de service.
- **Mobiliser une petite équipe**, qui travaille de façon indépendante, et collabore avec les autres entités, tout en disposant d'une certaine autonomie.
- **Choisir la bonne entité pour porter le sujet**, selon la taille de l'entreprise. La Poste, au regard de sa taille, de ses ressources et de ses priorités, a choisi de distinguer dans un premier temps le travail de R&D de tout déploiement opérationnel. L'équipe conçoit le modèle, qu'elle laissera par la suite aux équipes opérationnelles dédiées, le soin d'en porter la mise en œuvre. La Poste préfère fonctionner ainsi car ce travail de réflexion et de modélisation nécessite un temps long, non compatible avec les objectifs des équipes opérationnelles.

ii. Questionner et repenser sa proposition de valeur

S'affranchir d'un modèle traditionnel de production, contractualisation, gouvernance ou répartition de la valeur peut évidemment paraître, à première vue, complexe. Pour dépasser cela, il peut être utile de mobiliser des questions ouvertes, réflexives, qui permettent de déplacer le regard, bousculer les évidences et amorcer une transformation en profondeur afin de nourrir cette réflexion, dans une posture à la fois introspective, stratégique et systémique.

Que se passe-t-il si ... ? Qu'est-ce qui m'empêche de ... ? Quel est le vrai besoin que je cherche à satisfaire ? Qui sont mes véritables partenaires, et comment les relations avec eux pourraient-elles être réinventées ?

Autour de nouveaux modèles économiques tendant vers un impact socio-environnemental positif se trouve la question centrale de la proposition de valeur d'une entité. On définit cette dernière comme l'offre, le produit ou le service proposé au client, prétendant répondre à un besoin et créant une forme de valeur ajoutée dans la réponse à ce besoin (Bpifrance Création, 2025). En d'autres termes, il s'agit d'une promesse que l'entreprise fait à ses clients sur la valeur qu'elle va leur apporter en échange de leur achat.

La pertinence de la proposition de valeur est essentielle pour réussir son engagement environnemental. À quoi, et à qui sert-elle ? Quelle en est la finalité ? Est-elle en accord avec les besoins humains et la biosphère¹⁶ ? La question du « quoi produire » apparaît un sujet moins traité dans la transition écologique que le « comment produire » (de façon efficiente, sobre et durable) (ORÉE, 2024¹⁷). Sans adopter une approche purement utilitariste en ne mettant sur le marché que des choses dites utiles, il demeure important de se demander : quels biens et services faut-il privilégier, à quoi les destine-t-on ? Ce sont le rôle de l'entreprise, sa raison d'agir et la finitude (ou non) de ses activités qui peuvent être en jeu (CCI Paris Île-de-France, 2023¹⁸). Car dès lors que l'on ne peut pas supprimer ou réduire les impacts directs et/ou indirects négatifs d'une activité, la question suivante se pose : « conserve-t-on ou supprime-t-on l'activité ? ».

Il convient donc, pour repenser la proposition de valeur actuelle, de toujours se poser la question : **« est-ce que je réponds aux besoins réels de l'utilisateur final, et est-ce que cette valeur pourra encore être créée dans vingt ans face aux limites des ressources planétaires ? »**. Intégrer la limite des ressources naturelles comme un obstacle de fait permettra de mieux cerner sa proposition.

Par ailleurs, il paraît important ici d'insister sur le fait que la nouvelle proposition de valeur ne doit pas forcément être évaluée par son « faible impact environnemental direct » mais aussi par sa « contribution à la transition » (Square Management - Franck Amalric, 2021¹⁹). La proposition de valeur doit donc également s'inscrire dans un processus d'engagement collectif et non individuel.

L'entreprise endosse une certaine responsabilité pour faire évoluer la structure de l'économie dans une direction souhaitable, qu'elle soit environnementale, économique ou sociale. Le troisième livret de ce cycle sera dédié à ce sujet et abordera les impacts positifs environnementaux, économiques et sociaux de ces nouveaux modèles et leur valorisation (bénéfices économiques de démarches coopératives, renforcement des marges, diversification des revenus, partage de la valeur, coûts cachés évités, création d'emplois non délocalisables, meilleure qualité de vie au travail, inclusion, fidélisation...).

Une méthodologie pour repenser son offre à l'aune d'une nouvelle proposition de valeur sera développée dans le Livret 3 : **« Repenser son offre : méthode et coopération »**.

16 **Biosphère** : l'ensemble des milieux de la Terre dans lesquels le vivant est présent, incluant les écosystèmes terrestres, aquatiques et marins, ainsi que les interactions entre les organismes vivants et leur environnement. (IPBES (2019)).

17 ORÉE, L'appropriation stratégique de la sobriété par les entreprises (2024).

18 CCI Paris Île-de-France, La sobriété au cœur des modèles d'affaires de demain (2023).

19 Square Management – Franck Amalric, Entreprises et durabilité : être propre ou contribuer à la transformation ? (2021).

La conduite du changement vers de nouveaux modèles économiques - une illustration de DIS SIAM



Patrick Bouchard, Président de SIAM.



Spécialisée dans la confection d'équipements mécaniques, l'entreprise SIAM (groupe DIS) a engagé une réflexion sur la **vulnérabilité de son modèle économique face aux limites écologiques et à la raréfaction des ressources**. Considérant que son modèle linéaire ne pourrait rester viable à long terme, l'entreprise a choisi d'explorer progressivement de nouvelles approches.

Cette transition s'est construite autour de plusieurs questionnements structurants : **quels besoins réels satisfaire ? quelles activités préserver ? comment coopérer davantage avec son écosystème ?**

Pour SIAM, ces interrogations ont permis de déplacer le regard au-delà des logiques traditionnelles de production et de concurrence : **coopérer** plutôt que s'opposer, **créer de la valeur différemment**, introduire des usages multiples, etc.

L'entreprise souligne également l'importance de construire des modèles à la fois soutenables et économiquement robustes. Son activité historique finance aujourd'hui des projets exploratoires fondés sur **l'éco-conception, le réemploi, la réparabilité et l'économie de l'usage**. Une gouvernance "à deux vitesses" a ainsi été mise en place : une branche tournée vers l'activité actuelle, l'autre dédiée à l'expérimentation de modèles futurs.

Parmi les projets développés, SIAM travaille notamment avec un acteur de la cyclo-logistique autour d'un **véhicule intermédiaire** pensé non comme un produit à vendre, mais comme une **solution de mobilité répondant à un besoin d'usage**. Le véhicule a été conçu avec l'objectif de connecter l'utilisateur à un environnement de transport plus sobre et plus adapté aux usages locaux, selon des modèles tarifaires **différenciés selon les usages** et les typologies de bénéficiaires.

Cette approche conduit l'entreprise à déplacer son raisonnement économique : **conserver la propriété des équipements et monétiser l'usage rendu** implique de concevoir des produits extrêmement réparables et durables, en raisonnant long terme et coût global.

À travers cette démarche, SIAM illustre qu'une transformation vers des modèles plus circulaires et coopératifs peut s'engager de manière progressive, en combinant exploration, droit à l'erreur et vision de long terme.

iii. Réinventer les achats : un levier stratégique de transformation des modèles économiques

Dans les modèles économiques traditionnels, la fonction achats est pensée comme une fonction de sécurisation des approvisionnements et d'optimisation des coûts. Or, dans une trajectoire de transition vers des modèles plus durables, coopératifs et centrés sur l'usage, les achats deviennent un levier stratégique de transformation.

En influençant directement les modes de production, les relations fournisseurs, les critères de performance, les logiques de contractualisation et les dynamiques territoriales, la fonction achats participe à orienter les modèles économiques vers davantage de sobriété, de résilience et de création de valeur partagée.

Les choix d'achats conditionnent notamment :

- les ressources mobilisées ;
- la capacité à développer des coopérations durables ;
- l'intégration de logiques circulaires (réemploi, maintenance, mutualisation, réparation) ;
- la prise en compte des effets utiles et du coût global ;
- le passage d'une logique de possession à une logique de performance d'usage.

Dans ce contexte, la fonction achats ne consiste plus uniquement à acquérir des biens ou services au meilleur coût, mais à contribuer à la construction de nouveaux équilibres économiques, environnementaux et sociaux.

Cette évolution implique un changement de posture, de nouveaux outils et une transformation des pratiques de sourcing, d'évaluation et de contractualisation, développés dans le Livret 2 : « [Réinventer la fonction Achats](#) ».

2. Se positionner et définir une trajectoire

Pour amorcer la démarche de changement de modèle économique, il convient d'abord de prendre conscience de la situation actuelle de la structure, invitant à interroger les facteurs qui peuvent rendre nécessaire l'évolution du 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, et ouvre un espace de projection vers des états futurs possibles. Il aide à balayer différents scénarios et configurations, sans présumer d'une trajectoire unique ni d'un aboutissement attendu.

Pour cela, ORÉE et ses partenaires ont conçu un outil d'auto-évaluation²⁰, la **Matrice d'évaluation de la maturité de son modèle économique**. Ce dernier s'appuie sur les six registres du modèle économique définis par ATEMIS dans le référentiel de l'EFC²¹ : valeur, ressources, production, revenus, répartition de la valeur et gouvernance. À ces six registres ont été croisés cinq niveaux de maturité d'engagement (business as usual, éco-efficience produit/service, circularité de la matière, vente centrée sur l'usage et vente centrée sur le résultat d'usage), inspirés des travaux de Sempels, C., & Hoffmann²² (2013), qui permettront aux entreprises de s'évaluer.



Lien vers la publication « [*Kit de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération*](#) ».

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 clés pour piloter le changement de leurs modèles d'affaires.

Concrètement, cet exercice 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. Pour chaque niveau de maturité, des questionnements sont proposés pour faire évoluer le modèle.

Un cadre de lecture, non linéaire et non normatif, pour penser sa trajectoire de changement

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 unique à suivre. Les trajectoires de transformation sont par nature non linéaires, hétérogènes et fortement dépendantes des contextes sectoriels, réglementaires, économiques et organisationnels. Les niveaux de maturité proposés ne constituent ni une hiérarchie de performance, ni des objectifs à atteindre en soi : ils sont des repères destinés à éclairer les choix, les contraintes et les marges de manœuvre propres à chaque organisation, secteur et territoire.

Il s'agit d'un outil générique et volontairement non sectoriel, ce diagnostic a vocation à être approprié et contextualisé par chaque organisation au regard de son propre écosystème d'acteurs, de ses contraintes et de ses enjeux. Il appartient ainsi aux entreprises de produire leur propre lecture des résultats, en lien avec leur environnement économique, social et réglementaire.

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.

²⁰ Outil conçu en collaboration avec les structures du groupe méthodologie du Groupe de Travail « Nouveaux modèles économiques » d'ORÉE (2025).

²¹ Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, Atemis. (2024). Référentiel EFC – Territoires en transition.

²² Sempels, C., & Hoffmann, J. (2013). Les business models du futur. Pearson.

	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

Figure 3 : Extrait de la Matrice d'évaluation de la maturité de son modèle économique – Synthèse des niveaux de maturité et registres du modèle économique

D'autres outils conçus par ORÉE sont intégrés dans ce cycle de livrets. Après l'autodiagnostic du niveau de maturité du modèle économique, ces derniers guideront la transition vers de nouveaux modèles d'affaires, à travers des supports et méthodologies pour le faire évoluer, identifier les acteurs de son écosystème coopératif, initier et installer la coopération en son sein.



Accéder à cet outil dans le « [Kit de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération](#) ». L'ensemble des ressources pratiques élaborées par ORÉE et ses partenaires, présentées dans ce cycle, sont réunies dans cette publication.



Des outils d'autoévaluation spécifiques à l'EFC

D'autres outils existent pour s'auto-évaluer spécifiquement par rapport à l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

- **Une grille d'autoévaluation des professionnels en matière d'économie de la fonctionnalité, publiée par la DGCCRF²³ (2025) :**

Pour les professionnels en cours de transition vers un modèle intégrant l'EFC, la DGCCRF propose un outil d'autodiagnostic pour mieux accompagner l'appropriation de ce modèle économique et l'identification des marges de progression. Il s'agit d'une grille de critères à remplir par les entreprises pour les aider à positionner leurs pratiques et leurs modèles d'affaires. Elle se base sur une méthode non scientifique, mais à vocation opérationnelle, permettant de qualifier quatre degrés de progression, selon les actions mises en place en matière d'EFC. Cet outil s'adresse uniquement aux entreprises ayant au moins commencé à intégrer une démarche d'EFC. C'est pourquoi pour pouvoir s'autoévaluer selon ce modèle, le critère « vente d'un usage » (critère numéro 1) est obligatoire.



[Lien vers la page d'accès à la grille de critère et à la fiche méthodologique](#)

- **Un autodiagnostic publié par la CCI (CCI, 2025)**

La Chambre de Commerce et de l'Industrie (CCI) propose un diagnostic rapide (moins de 5 minutes) afin d'évaluer via un score (sur 100), son niveau de maturité en matière d'EFC. Chaque section regroupe des ressources documentaires que vous pouvez consulter !



[Lien vers la page d'accès au questionnaire](#)

- **L'outil ROSE (Région Occitanie, ADEME Occitanie, 2024)**

ROSE, pour « Réflexion et Orientation vers une Stratégie Environnementale » est un outil créé à l'initiative de la Région Occitanie et de l'ADEME Occitanie. Accessible en ligne depuis avril 2024, il sert de première étape à l'évaluation d'entreprises, collectivités et associations dans leur stratégie d'économie circulaire.

À l'issue d'un questionnaire d'une quinzaine de minutes, l'utilisateur obtient un profil d'intensité basé sur trois piliers :

- **l'Éco-conception** : concevoir un produit ou un service en réduisant son impact environnemental,
- **l'Économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC)** : répondre aux vrais besoins par l'usage et la coopération,
- **l'Écologie industrielle territoriale (EIT)** : mutualiser la ressource.

Le profil d'intensité obtenu est un point de départ pour élaborer un plan d'actions aligné sur les enjeux de transition écologique.



[Lien vers la page d'accès à l'outil](#)

²³ DGCCRF : Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes.

3. Identifier et embarquer un écosystème coopératif



La mobilisation et la coopération avec les parties prenantes, notamment les bénéficiaires, sont fondamentales dans la co-construction de nouvelles solutions. Cela permet :

- De s'assurer que l'on ne crée pas de nouveaux problèmes (mal-adaptation),
- De dépasser collectivement les freins à la réflexion individuelle.

Un bénéficiaire désigne tout acteur – humain ou non-humain – qui participe au fonctionnement d'un écosystème et qui, par son engagement, contribue à la création de valeur d'usage²⁴ tout en bénéficiant des effets positifs générés par cette coopération. À la différence du client, notion propre au modèle linéaire centré sur la transaction et la vente d'un produit, le bénéficiaire s'inscrit dans une dynamique relationnelle et écosystémique. 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.

Plus qu'un simple processus d'intégration, la coopération avec les bénéficiaires s'impose comme un fondement indispensable à l'émergence de nouveaux modèles économiques. Coopérer est nécessaire pour construire des solutions durables, efficaces et humaines. La posture volontaire, fondée sur la confiance, l'écoute mutuelle, le droit à l'erreur et la prise en compte des contraintes de chacun, permet de développer une compétence coopérative.

Dans le cadre des nouveaux modèles économiques, et pour repenser la pertinence de sa proposition de valeur, la coopération est essentielle. Elle implique de s'unir autour d'un « pourquoi faire » commun, tenant compte des effets générés à mettre en face aux besoins des humains et de la biosphère. Coopérer est nécessaire pour construire des solutions durables, efficaces et humaines. De fait, une coopération réussie induit une co-responsabilité de la performance avec les bénéficiaires de l'offre. Cette notion est développée dans les deuxième et troisième livrets de ce cycle.

²⁴ Valeur d'usage : utilité qu'un bien ou un service procure à son utilisateur par sa capacité à satisfaire un besoin (INSEE).

Il est essentiel de préciser que la coopération ne s'improvise pas, elle se travaille comme un véritable geste professionnel. C'est une compétence, pas un outil ni une méthode. Pour cela, il s'agit de changer de paradigme et de posture. La confiance, par exemple, élément essentiel de la coopération, se construit au fil du temps, en acceptant de se dévoiler et de chercher à comprendre les forces et les difficultés de son interlocuteur.

Par ailleurs, l'identification des bénéficiaires implique une notion de décentrage. Les bénéficiaires deviennent acteurs et moteurs du projet. Cette logique est fondamentale pour les nouveaux modèles économiques et se distingue d'une démarche classique de par sa nature écosystémique. Par ailleurs, le décentrage s'applique au-delà de l'activité humaine : le vivant dans son ensemble ou encore la nature font partie des bénéficiaires.

Il s'agit alors de réfléchir à la manière d'engager la coopération avec l'écosystème, en clarifiant les effets et échanges de valeur existant en son sein, ce que chacun est prêt à apporter et comment faire évoluer son fonctionnement.

Pour accompagner les acteurs dans l'identification de l'ensemble de leurs bénéficiaires et la cartographie de leur écosystème coopératif, ORÉE a construit un outil idoine. À travers les cinq temps de la méthodologie proposée, la [Méthodologie de cartographie de son écosystème coopératif](#) permet de visualiser l'écosystème dans son ensemble. Ses objectifs sont les suivants :

- Identifier les acteurs de son écosystème
- Comprendre les interactions et révéler les échanges de valeur entre les différents bénéficiaires et partenaires qui composent son écosystème
- Identifier leurs besoins et objectifs principaux, reconnaître les externalités négatives non considérées, les freins potentiels à la coopération, ainsi que les arguments et leviers susceptibles de les embarquer autour d'un projet commun
- Engager la coopération avec les acteurs pour favoriser l'émergence d'une nouvelle posture relationnelle et explorer de nouvelles façons de rétribuer la valeur.

Cette analyse permettra d'engager la réflexion et de **prioriser les bénéficiaires** avec lesquels il sera pertinent de créer un espace de discussion personnalisé, pour favoriser l'émergence d'une nouvelle posture relationnelle, fondée sur la coopération. La première cartographie et les plans d'embarquement issus de ce travail seront ensuite amendés, enrichis et précisés au fil des échanges avec les bénéficiaires, notamment grâce au [Guide de questionnaire coopératif](#) proposé dans le livret 3 de ce cycle.

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

Accéder à ces outils dans le « [Kit de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération](#) ». L'ensemble des ressources pratiques élaborées par ORÉE et ses partenaires, présentées dans ce cycle, sont réunies dans cette publication.

4. Comprendre l'évaluation des impacts et s'assurer d'un bénéfice environnemental et social avéré : points de vigilance sur l'évolution du modèle

i. Comprendre l'évaluation des impacts d'une proposition de valeur en cycle de vie

Toute proposition de valeur est mise en œuvre, à travers des activités clés et des ressources clés, sur un des segments de marché ciblé pour répondre à des usages définis (éléments du Business Model Canvas). L'état des lieux exhaustif de ces ressources / activités / usages permet de construire le cycle de vie de la proposition de valeur « du berceau à la tombe » ; cet état des lieux permet de questionner et identifier les principaux impacts environnementaux et sociaux de la proposition de valeur à chaque étape - à travers l'Analyse du Cycle de vie (ACV).

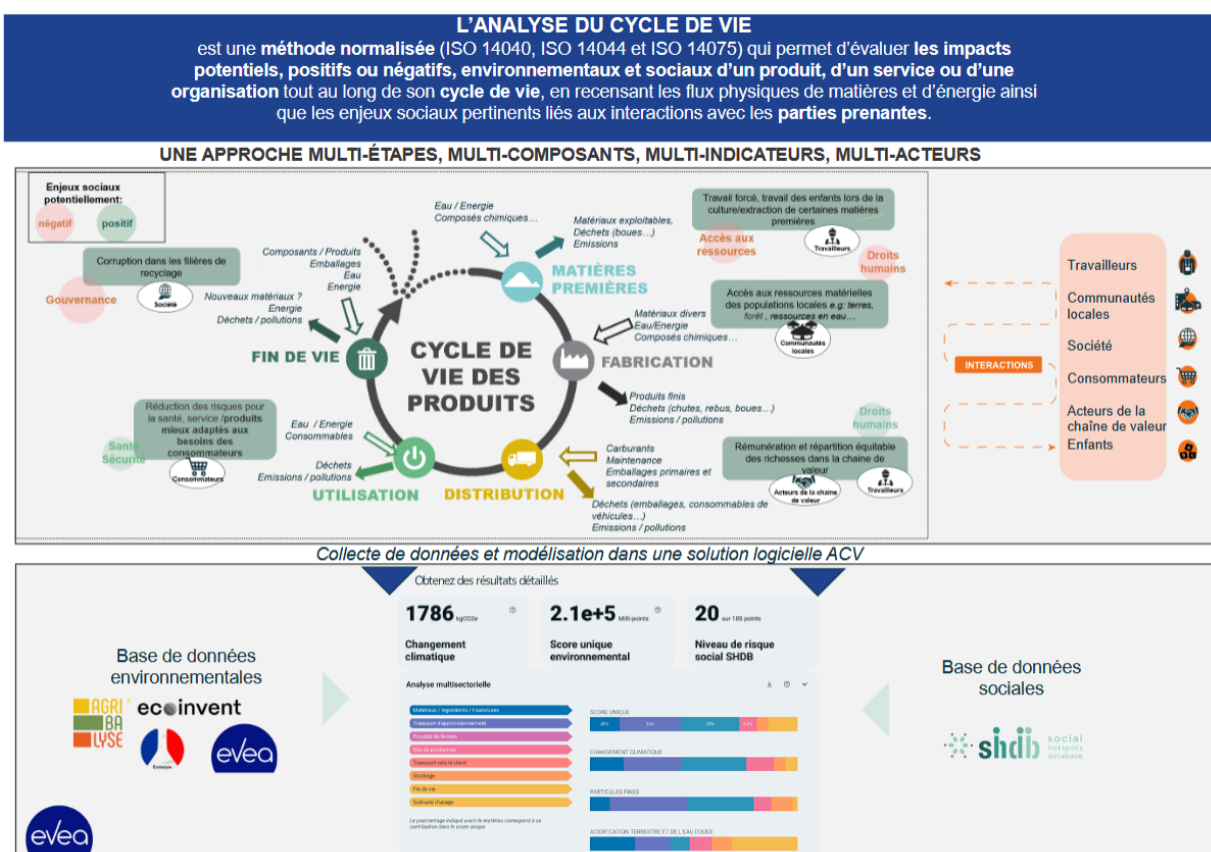


Figure 4 : L'analyse de cycle de vie, approche systémique (EVEA)

ii. Évaluer la pertinence environnementale et sociale d'un changement de modèle

Le passage vers l'**Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC)** représente un changement de paradigme majeur, délaissant la vente de volumes pour privilégier l'usage, l'effet utile et la coopération. Si ce modèle est intrinsèquement porteur de promesses pour la transition écologique et sociale, la récente étude exploratoire menée par l'ADEME, Gingko 21 et l'ESSEC *Évaluation environnementale et sociale de projets d'économie de la fonctionnalité et de la coopération* (2026, revue critique EVEA) souligne qu'il ne faut pas présumer de sa vertu : sa **pertinence environnementale et sociale doit être rigoureusement vérifiée** par des études dédiées.

Résumé de l'étude et points forts

L'étude a analysé six entreprises (TPE/PME) engagées dans l'EFC. Elle met en avant des résultats globalement positifs :

- **Sur le plan environnemental** : une réduction des impacts grâce à la réduction des volumes de produits nécessaires, la sobriété matérielle et l'optimisation des ressources et la diminution des consommations énergétiques directes.
- **Sur le plan social** : un renforcement des liens de coopération, un sentiment de fierté et d'utilité accru chez les collaborateurs, un sentiment de confiance et de transparence avec les clients et partenaires ainsi qu'une meilleure satisfaction des besoins réels des clients.

Points de vigilance et transferts d'impact

L'analyse incite toutefois à la prudence face aux transferts d'impact. Changer de modèle peut déplacer la pollution ou les tensions :

- **Entre indicateurs environnementaux**. Par exemple, si l'EFC réduit la consommation de matières, elle peut augmenter d'autres flux comme les déplacements, les échanges de courriels ou la transmission de données liés à la coordination renforcée.

- **Entre environnement et social**.

Une solution écologiquement performante peut générer des effets sociaux nuancés, comme une hausse du stress liée à la transformation des pratiques et à l'évolution des responsabilités (ressentie par 23 % des collaborateurs dans l'étude).

- **Périmètres divergents**. La revue critique note que les périmètres d'évaluation sociale et environnementale diffèrent souvent, ce qui limite la comparaison directe et l'identification des arbitrages entre ces deux dimensions.

En conclusion, explorer de nouveaux modèles économiques en entreprise est essentiel, mais ignorer les dimensions environnementales et sociales reviendrait à occulter les risques de transferts d'impacts.

Une évaluation comparative systématique avec le système ou scénario (modèle) de référence, s'appuyant sur des méthodes de plus en plus robustes et harmonisées, est indispensable pour confirmer que ces nouveaux modèles servent réellement l'intérêt général.

INTERET DE L'ACV

→ EVITER LES DÉPLACEMENTS DE POLLUTION !

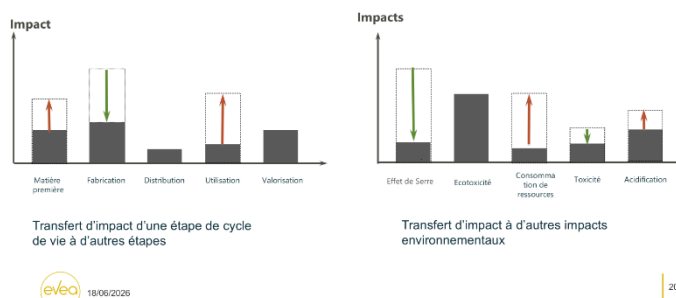


Figure 5 : Illustration d'un transfert d'impact (EVEA)

Partie IV. Conclusion

Les notions et postures présentées dans ce livret constituent un préalable essentiel à toute structure souhaitant s'engager vers une évolution de son modèle économique vers une économie circulaire. Celui-ci établit une base pour appliquer ces méthodes à des problèmes concrets de l'entreprise, qui feront l'objet de livrets futurs.

Le deuxième livret sera dédié à la réinvention des pratiques d'achats, primordiale pour concilier impératifs économiques et environnementaux. Adopter une approche en coût global, acheter une performance d'usage²⁵, percevoir la valeur immatérielle, revoir la notion de propriété et l'assurabilité des biens, autant d'enjeux complexes seront détaillés dans le livret 2, pour faciliter le cheminement vers de nouveaux modèles économiques.

Le troisième livret sera spécifiquement dédié à la proposition de valeur : en quoi consiste-t-elle ? Comment repenser son offre au regard des enjeux sociaux et environnementaux actuels ? Des méthodes et outils d'analyse et de mise en œuvre seront proposés à cet égard.



²⁵ **Performance d'usage** : La performance d'usage, selon l'ADEME, consiste à chercher à satisfaire un besoin réel grâce à la fonction rendue, tout en réduisant au minimum la consommation de ressources. Elle privilégie la performance du service plutôt que la possession d'un bien : durabilité, intensité d'usage, facilité d'emploi, réparabilité et optimisation matérielle. Il ne s'agit plus de vendre des moyens, c'est-à-dire des biens ou du temps, mais une valeur servicielle. Cette logique structure l'économie de la fonctionnalité (ADEME, 2024).

Partie V. Annexes

1. Glossaire

Ancrage local : implication de l'entreprise dans le développement économique, environnemental et sociétal du territoire, visant à préserver et à renforcer les ressources communes de l'entreprise et de ce territoire, « S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance » (ORÉE, 2017).

Biosphère : l'ensemble des milieux de la Terre dans lesquels le vivant est présent, incluant les écosystèmes terrestres, aquatiques et marins, ainsi que les interactions entre les organismes vivants et leur environnement (IPBES, 2019).

Création de valeur partagée : approche consistant à créer simultanément de la valeur économique et des bénéfices sociaux et environnementaux, notamment par le développement de modèles économiques circulaires et coopératifs. La notion de création de valeur partagée s'appuie initialement sur les travaux de Porter et Kramer (2011), qui définissent cette approche comme la création simultanée de valeur économique et de valeur pour la société.

Écologie Industrielle et Territoriale (EIT) : démarche collective de gestion territoriale des ressources qui, à partir de la quantification et de l'optimisation des flux de matières, d'énergie et d'eau, favorise la coopération, la mutualisation et les substitutions entre acteurs économiques et institutions afin de réduire les impacts environnementaux et renforcer la compétitivité et l'attractivité des territoires (Ministère de la Transition écologique, 2015).

Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC) : modèle économique innovant qui cherche à concilier performance économique, enjeux sociaux et transition écologique. Contrairement aux logiques traditionnelles centrées sur la vente de biens en volume, l'EFC privilégie l'usage plutôt que la possession, l'effet utile plutôt que la quantité, et la coopération plutôt que la concurrence. Elle engage ainsi les entreprises dans une logique de création de valeur durable, ancrée dans les territoires et centrée sur les besoins réels des usagers.

Effets utiles : bénéfices réels et durables générés par un bien, un service ou une organisation, pour les bénéficiaires au sens large, au-delà de sa seule fonction technique ou de sa performance immédiate (impacts positifs produits dans le temps, sur les plans économique, social, environnemental, sanitaire, territorial ou organisationnel).

Performance d'usage : la performance d'usage, selon l'ADEME, consiste à chercher à satisfaire un besoin réel grâce à la fonction rendue, tout en réduisant au minimum la consommation de ressources. Elle privilégie la performance du service plutôt que la possession d'un bien : durabilité, intensité d'usage, facilité d'emploi, réparabilité et optimisation matérielle. Il ne s'agit plus de vendre des moyens, c'est-à-dire des biens ou du temps, mais une valeur servicielle. Cette logique structure l'économie de la fonctionnalité (ADEME, 2024).

Réemploi, réutilisation et reconditionnement²⁶ :

- **Réutilisation** : toute opération par laquelle des substances, matières ou produits qui sont devenus des déchets sont utilisés de nouveau.
- **Réemploi** : toute opération par laquelle des substances, matières ou produits qui ne sont pas des déchets sont utilisés de nouveau pour un usage identique à celui pour lequel ils avaient été conçus.

²⁶ Article L.541-1-1 du Code de l'environnement

- **Reconditionnement** (préparation en vue du réemploi) : Toute opération de contrôle, de nettoyage ou de réparation en vue de la valorisation, par laquelle des substances, matières ou produits qui sont devenus des déchets sont préparés de manière à être réemployés sans autre opération de prétraitement.

Résilience : capacité des systèmes sociaux, économiques et environnementaux à faire face à un événement, une tendance ou une perturbation dangereuse, en répondant ou en se réorganisant de manière à maintenir la capacité d'adaptation, d'apprentissage, et de transformation (Définition du GIEC/IPCC, 2014).

Valeur d'usage : valeur créée par l'utilité qu'un bien ou un service procure à son utilisateur par sa capacité à satisfaire un besoin (INSEE) (service rendu, utilité, bénéfices santé/social/environnement).

2. Sigles et acronymes

ACV : Analyse de Cycle de Vie.

ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie.

NME : Nouveaux modèles économiques.

EFC : Économie de la fonctionnalité et de la coopération.

DGCCRF : Direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes.

CCI : Chambre de Commerce et de l'Industrie.

3. Bibliographie

ADEME. (2018). Développement durable des territoires : la voie de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

ADEME. (2024). Panorama sur l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

ADEME, A. V. (2017). Vers une économie de la fonctionnalité à haute valeur environnementale et sociale en 2050. Les dynamiques servicielle et territoriale au coeur du nouveau modèle.

Bpifrance Création. (2025). Définissez votre proposition de valeur.

CCI. (2023). La sobriété au cœur des modèles d'affaires de demain.

CCI. (2025). Économie de la fonctionnalité et de la coopération : vers un modèle économique plus responsable.

CCI Paris Île-de-France. (2023). La sobriété au cœur des modèles d'affaires de demain.

Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, Atemis. (2024). Référentiel EFC – Territoires en transition.

M., D. (2017). Les inégalités dans le monde, en hausse depuis quarante ans.

Maillefert, M., & Robert, I. (2017). Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'écologie industrielle. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, p. 905-934.

Marko, P., Djurkin, J., & Vitezic, V. (2017). The Constructs of a Business Model Redefined: A Half-Century Journey. doi:215824401773351. 10.1177/2158244017733516

Nos gestes climat. (2025). L'urgence de réduire nos empreintes face aux neuf limites planétaires.

ORÉE. (2022). Livret 1 : Économie circulaire et création de valeur – Préserver et restaurer l'environnement grâce à l'économie circulaire.

ORÉE. (2022). Livret 3 : Économie circulaire et création de valeur – Nouveaux modèles économiques.

ORÉE. (2024). L'appropriation stratégique de la sobriété par les entreprises.

Osterwalder, & Pigneur, A. (2010). *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*.

PIGOU, A. C. (1925). *The Economics of Welfare*.

Robert, I., & Maillefert, M. (2020). Nouveaux modèles économiques et construction de la durabilité territoriale. Illustrations à partir d'une analyse de l'action collective.

Roman, P., Muylaert, C., Thiry, G., & Maréchal, K. (2020). Intégrer la territorialité pour une économie de la fonctionnalité plus soutenable. Développement durable et territoires.

Sarasvathy, S. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. doi:10.4337/9781848440197

Sempels, C., & Hoffmann, J. (2013). *Les business models du futur*. Pearson.

Square Management - Franck Amalric. (2021). *Entreprises et durabilité : être propre ou contribuer à la transformation ?*

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