

ÉCONOMIE CIRCULAIRE : LES NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES



LIVRET 3 - REPENSER SON OFFRE : MÉTHODE & COOPÉRATION



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



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*





Association ORÉE

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

Partie I. Introduction à la proposition de valeur et à ses effets	6
1. Quelle définition de la proposition de valeur ?	6
2. Quelles formes de valeur sont créées par une activité	7
i. Une valeur générée et captée sur le temps long	7
ii. Une valeur captée par les organisations sous diverses formes	7
a. La valeur matérielle	7
b. Des valeurs immatérielles et qualitatives	7
iii. La valeur d'usage générée : fonction des contextes et des configurations	9
Partie II. Questionner son modèle économique	10
1. Questionner sa proposition de valeur au regard de ses effets et de la pérennité du modèle	10
2. Identifier un point d'entrée dans la transformation	12
Partie III. Coconstruire une nouvelle proposition de valeur et redéfinir son offre	19
1. Identifier les acteurs de son écosystème et analyser leurs interactions	22
2. Structurer sa nouvelle proposition de valeur : formuler une promesse d'impact	23
3. Construire collectivement son offre	24
i. Pourquoi coconstruire la nouvelle proposition avec ses bénéficiaires ?	24
ii. Comment créer les conditions de la coopération ?	25
iii. Comment réinterroger la promesse pour tendre vers un projet commun ?	25
a. Repenser son écosystème autour du projet ?	26
b. Interroger la dépense acceptable et la répartition de la valeur : reconnaître et rétribuer toutes les formes de valeur créées	28
4. Avancer ensemble et par itération : vers la pérennité du modèle	33
i. Construire de nouveaux modes de gouvernance, pilotage et gestion	33
ii. Implémenter de nouveaux indicateurs de performance	35
a. Mesurer l'usage plutôt que le volume	35
b. Acquérir une vision globale grâce au coût global de possession (TCO)	35
c. Valoriser l'immatériel	38
d. Reconnaître les coûts évités et bénéfices liés à la dynamique servicielle	39
e. Démontrer l'augmentation des marges et la diversification des revenus	41
f. Vers une évolution des outils financiers et des règles comptables au service des modèles circulaires	42
Partie IV. Conclusion	44
Partie V. Annexes	46
1. Glossaire	46
2. Sigles et acronymes	47
3. Bibliographie	48

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 Energies).

- 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 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 à la proposition de valeur et à ses effets



1. Quelle définition de la proposition de valeur ?

On définit la proposition de valeur comme 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 besoin¹. En d'autres termes, la proposition de valeur correspond à **la promesse faite par l'organisation concernant la valeur qu'elle s'engage à apporter au bénéficiaire** en échange d'un achat, matérialisé par une transaction financière.

Elle repose sur trois principes clés.

- D'abord, la **fonctionnalité et sa pertinence** pour les acteurs cibles : que propose l'offre, comment fonctionne-t-elle et à quelles problématiques concrètes répond-elle ?
- Ensuite, les **bénéfices qu'elle génère** : qu'est-ce que cette offre produit réellement et que permet-elle de faire au-delà de sa fonction première ? En quoi facilite-t-elle la vie de ses utilisateurs ? À qui sert-elle ? Que permet-elle pour les bénéficiaires directs, mais aussi pour l'écosystème et le territoire ? Que se passerait-il si elle n'existait pas ?
- Enfin, **l'expérience proposée** : que vit-on en utilisant cette offre, et qu'apporte-t-elle par rapport à une autre ?

À titre d'exemple, prenons une proposition de valeur basée sur un modèle économique traditionnel dit « industrialiste » pour y illustrer ces 3 principes clés :

Aider à meubler la maison de mes clients avec des meubles adaptés, de qualité et robustes ainsi qu'un service de livraison et montage rapide.

- Fonctionnalité et pertinence (ce que l'offre fait et comment elle fonctionne) : vendre des meubles (canapés, tables, lits, rangements) en magasin et en ligne avec des conseils personnalisés ainsi que la livraison et le montage possibles.
- Bénéfices (ce qu'elle apporte) : gain de temps et d'énergie, obtention de meubles adaptés à son espace pour un intérieur plus pratique et agréable. Si cette offre n'existait pas, le client devrait chercher dans plusieurs magasins, risquerait d'acheter un meuble non adapté et être en difficulté avec le transport et le montage.
- Expérience proposée (ce que le client vit, et pourquoi cette offre serait un meilleur choix qu'une autre) : accueil et conseils simples, possibilité de voir / tester les meubles en magasin, livraison plus rapide et fluide, montage facile.

¹ Bpifrance Création. (2023). Comment définir une proposition de valeur ?

2. Quelles formes de valeur sont créées par une activité et une organisation ?

La pertinence d'une proposition de valeur repose à la fois sur sa capacité à répondre à un besoin et sur les effets qu'elle génère pour la société et l'environnement². Or, la valeur produite par une organisation ne peut se limiter à la rentabilité économique immédiate : la génération de valeur intègre des dimensions matérielles, immatérielles reposant sur la perception d'une vision long terme.

i. Une valeur générée et captée sur le temps long

Il est tout d'abord important de poser la question de la **valeur créée dans la durée** : distinguer ce qu'une activité produit à court terme et ce qu'elle génère dans le temps.

Se focaliser sur le **court terme** – répondre à un besoin immédiat ou optimiser une situation existante par exemple – peut sembler efficace (cas de la fast fashion avec des prix bas et un renouvellement rapide). Pourtant, ces choix engendrent souvent, à moyen et long terme, des coûts différés : déchets et surconsommation, dette technique, dépendances, impacts environnementaux ou sociaux négatifs.

À l'inverse, envisager la valeur sur le temps long, conduit à privilégier des approches plus durables (vêtements conçus pour durer, logiciels maintenables, agriculture régénérative ou énergies renouvelables) qui permettent d'anticiper les coûts évités, de créer des bénéfices immatériels (résilience, confiance, qualité) et de renforcer la robustesse globale du système.

ii. Une valeur captée par les organisations sous diverses formes

a. La valeur matérielle

La valeur matérielle renvoie aux résultats directement mesurables : performance économique, efficacité opérationnelle, productivité, réduction des coûts ou création de revenus. Dans cette approche, la valeur est principalement captée par l'organisation (chiffre d'affaires, marge), mais elle se traduit aussi par des effets concrets sur son environnement (emplois créés ou maintenus, investissements réalisés, retombées économiques locales ou contribution fiscale).

b. Des valeurs immatérielles et qualitatives

Cependant, la création de valeur ne se limite pas à ces résultats immédiats (résultats, marges, coûts). De nombreuses activités produisent des effets qui ne se traduisent pas immédiatement en revenus, mais qui renforcent la capacité d'action de l'organisation et de son écosystème de bénéficiaires et partenaires. Les formes de valeur immatérielle échangées au sein d'une coopération sont multiples et à considérer, pouvant prendre plusieurs formes telles que :

- **Expertise et montée en compétences**, apprentissages, savoir-faire, innovation ;
- **Santé, bien-être, qualité de vie**, sens donné au travail ou à l'usage, sécurité, réduction du stress / pénibilité, de la charge mentale ;
- **Fluidité des processus internes**, agilité, meilleure communication, gain d'énergie et de temps, réduction des risques (juridiques, qualité, incidents) ;

- **Relationnel de confiance** entre acteurs d'une chaîne de valeur ou d'un territoire, qui s'engagent dans une coopération de qualité, laissant apparaître de nouvelles opportunités de marchés et financement ;
- **Image, légitimité et crédibilité** d'une organisation ou d'un projet ;
- **Bénéfice sociétal, territorial** : inclusion, emploi local, lien social, contribution à des enjeux collectifs (mobilité, éducation, etc.), accès à la ressource locale, réduction des consommations.

Si elles comprennent des actifs qui ne sont pas physiquement mesurables et difficilement quantifiables, ces formes de valeur influencent néanmoins fortement la performance future d'une organisation et de son territoire³.

ORÉE a mené pendant deux ans (2018-2020) un groupe de travail sur la manière dont l'économie circulaire contribue à créer de la valeur pour les organisations et les territoires au sein desquels elle s'inscrit, ayant abouti à la publication de huit livrets en 2021 : l'attractivité du territoire, la compétitivité, les nouveaux modèles économiques, l'innovation, l'emploi, l'environnement, le social/santé/bien-être et la coopération. [Lien vers la collection](#)⁴.

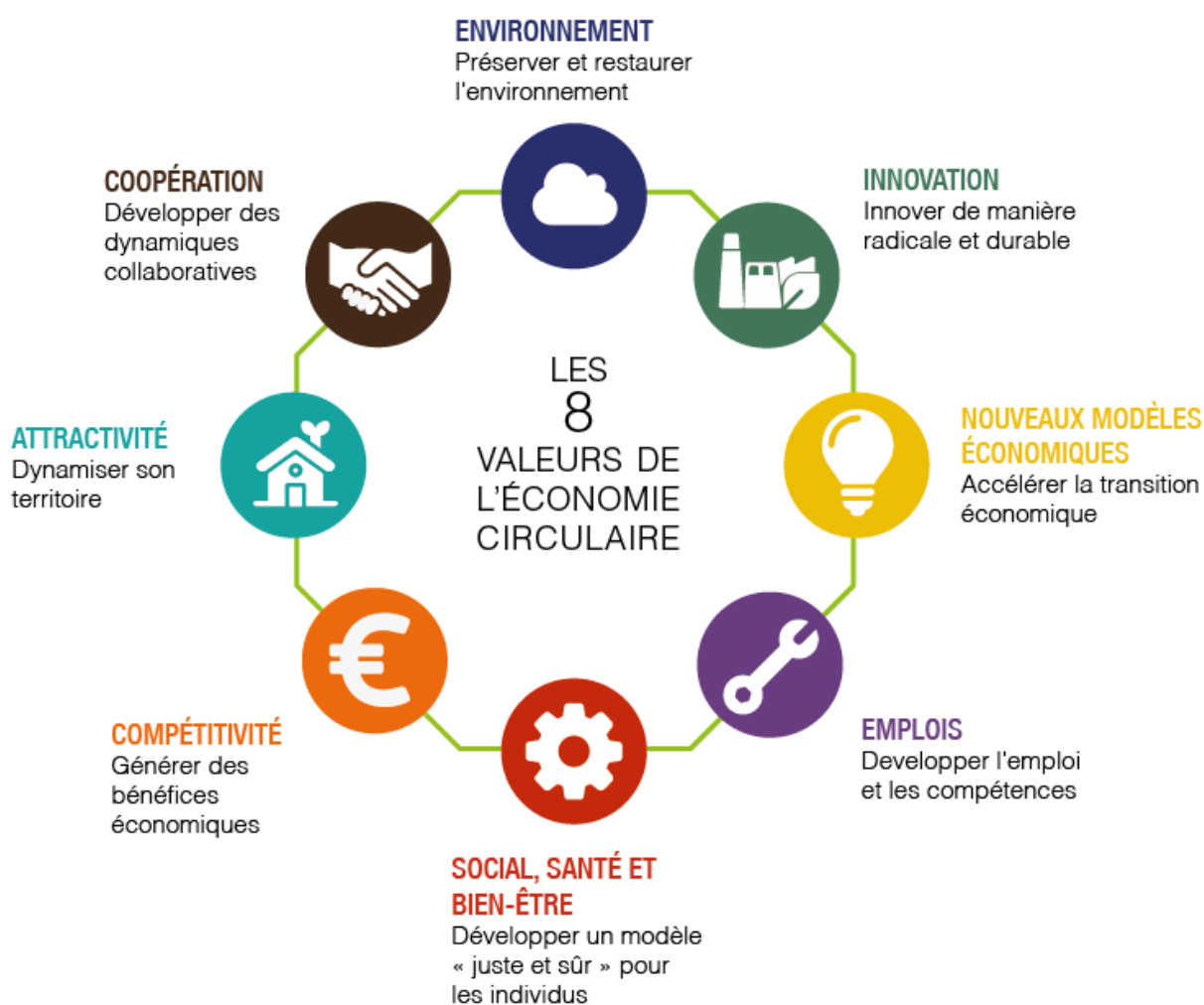


Figure 1 : « Économie circulaire et création de valeurs » (source : ORÉE, 2021)

³ Observatoire de l'Immatériel

⁴ Pour accéder à toutes les publications d'ORÉE et aux 8 autres livrets du cycle sur les valeurs : [publications](#).

iii. La valeur d'usage générée : fonction des contextes et des configurations

La valeur ne se situe pas uniquement dans ce qui est conçu ou vendu, mais dans ce qui est réellement vécu, utilisé et dans les bénéfices qui en résultent, dépendant alors des usages, des contextes et des configurations. Lorsqu'on demande à un acteur – salarié ou dirigeant – de présenter son organisation, il décrit le plus souvent ce qu'elle fait : son produit ou son service, autrement dit son activité. Or, la valeur ne se limite pas à cela et est à décorrélérer de la simple activité.

Par exemple, l'achat d'une voiture n'a de valeur que si cette dernière répond aux besoins d'usage réels de son propriétaire : déplacements quotidiens, transport familial, coût d'usage compatible avec ses moyens. Si ces conditions ne sont pas réunies, elle peut générer davantage de charges (financières et non financières) pour le propriétaire qu'elle ne permet d'en éviter (dégradation du véhicule sous-utilisé, contraventions, charges assurantielles...).

Dans cette perspective, la valeur d'usage ne peut être évaluée indépendamment de la manière **dont l'offre est concrètement mise en œuvre** et implique une coresponsabilité avec ceux qui en font l'usage reposant sur un engagement réciproque entre les acteurs de l'écosystème (acheteurs, utilisateurs, fournisseurs...). L'offre est conçue de manière à garantir la durabilité, l'adaptabilité et l'efficacité réelle de l'usage, et l'usage approprié de la solution à travers des pratiques cohérentes. Cela est permis par une transparence, contribuant à l'optimisation de la performance (ex. : respect des conditions d'utilisation, engagement dans un suivi commun des résultats). Ce point est développé dans le Livret 2 « **Réinventer la fonction achat** » (VI-2 Instaurer une coresponsabilité de la performance).

Partie II. Questionner son modèle économique



1. Questionner sa proposition de valeur au regard de ses effets et de la pérennité du modèle

Dans un modèle économique linéaire, la proposition de valeur répond aux constats suivants :

- La valeur est délivrée au moment de la transaction et non créée par l'usage du service ou produit sur le long terme ;
- La valeur est presque strictement définie par la valeur économique notamment la rentabilité (ou non), évaluée par la marge nette entre le coût de production et d'exploitation et le revenu généré ;
- Toute la valeur réside dans le produit ou dans les heures (ou le forfait) de service. Seuls les moyens sont pris en compte et valorisés : le bien et ses caractéristiques ou bien le temps de travail nécessaire à la réalisation du service. Dans ce modèle, **la valeur et le volume sont indissociables** : plus les ventes augmentent et les coûts de main d'œuvre baissent, alors plus les revenus générés sont élevés.

Cette vision a laissé de côté deux autres registres de la valeur :

- Les **effets de l'activité** sur les **personnes et ce qu'elles font** (par exemple, l'activité leur permet ou non de développer leurs compétences, leur créativité, leur confiance en elles-mêmes et entre-elles, de faire progresser la pertinence des services vis-à-vis des attentes des bénéficiaires) ;
- **Les effets d'externalité et d'impacts** sur l'écosystème et le territoire de l'organisation.

Une externalité est un « effet non intentionnel de l'activité d'un acteur X qui impacte l'activité d'un autre acteur Y, sans que cette interaction ne fasse l'objet d'une compensation entre eux. L'effet peut être positif ou négatif sur l'acteur Y » (PIGOU, 1925)⁵. Il s'agit d'une notion dynamique. On identifie un effet non intentionnel (positif ou négatif) lorsqu'on se trouve en sa présence. La mise en évidence de cet effet ouvre la possibilité de son internalisation dans le service proposé, afin de l'amplifier s'il est positif ou de le limiter s'il est négatif. L'externalité devient alors un **effet utile**, reconnu comme une dimension de valeur de l'offre.

⁵ Concept introduit par A. Marshall (fin XIX siècle) sous l'étiquette d'économie externe et développé par A.C. Pigou (dans *The Economics of Welfare*, 1920)

Pour tout acteur économique, il est essentiel de distinguer :

- **Son activité économique**, présentée à travers ce qu'il fait et ce qu'il propose concrètement (ce qu'il y a sur la plaquette commerciale et comment se structure son activité pour produire le bien ou service proposé) ;
- **Sa proposition de valeur**, et ses effets : la fonctionnalité et la pertinence de son offre, les bénéfices qu'elle génère et l'expérience vécue par celles et ceux qui en bénéficient ;
- **Sa finalité et sa raison d'être**.

Une question centrale se pose alors : **comment réaligner ces trois dimensions ? Comment se débarrasser des distorsions entre ce qui est produit et vendu, leur utilité et ce qui fonde la raison d'être ?** (Voir Figure 2 : Les étapes de la stratégie (Source : Pikaia, 2025)).

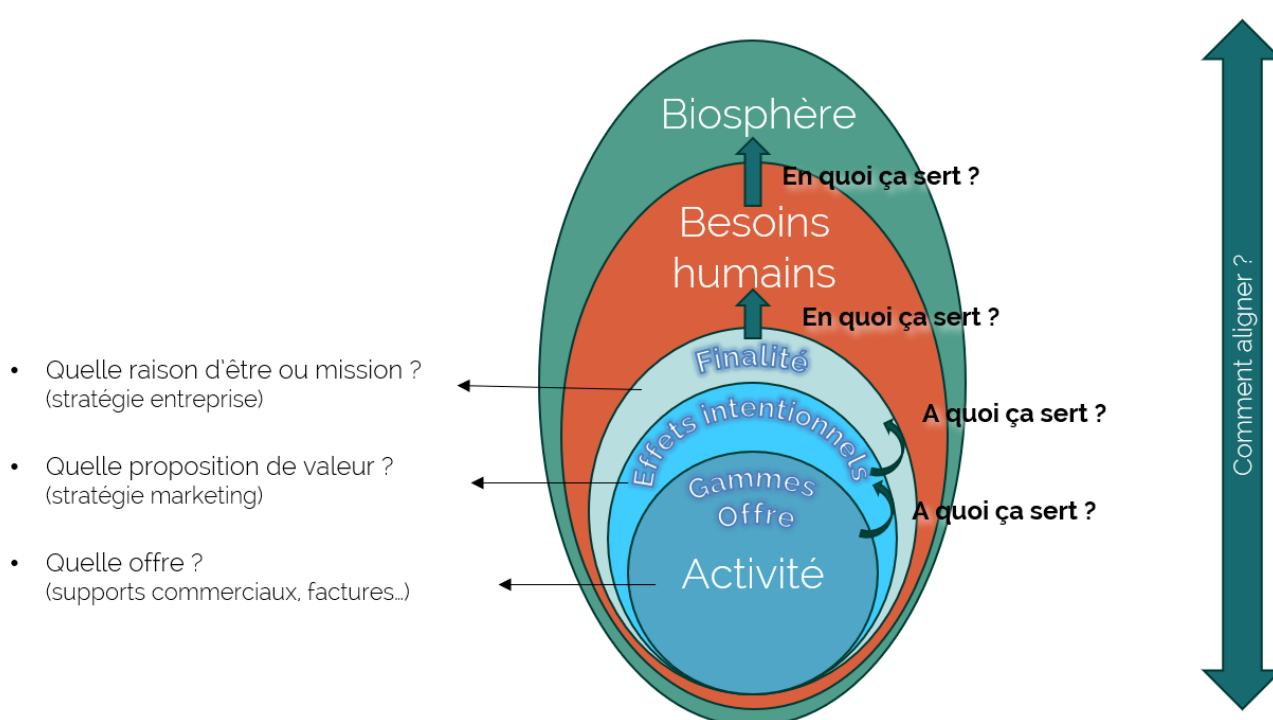


Figure 2 : Les étapes de la stratégie (Source : Pikaia, 2025)

Au-delà des notions économiques, repenser ces trois dimensions et tendre vers cet alignement amène à questionner :

- Les **besoins humains fondamentaux** auxquels répond notre offre, qui ne se limitent pas aux besoins physiologiques, mais englobent des dimensions sociales, affectives et psychologiques. Une offre répond réellement à un besoin quand elle permet à une personne de satisfaire une nécessité qu'elle ressent. Ce sont les besoins réels — et non artificiels — qui génèrent une utilisation effective et durable d'une offre. Ce que je propose et produis est-il réellement utile ?
 - Quel besoin humain est adressé (santé, sécurité, apprentissage, mobilité, lien social, accès à des droits, etc.) ?
 - Pour qui, dans quelles conditions, et avec quelles preuves d'usage (adoption, rétention, fréquence) ?

- Les **limites planétaires** qu'elle tend à dépasser. Mon activité prend-elle soin de la biosphère ? A-t-elle une visée de préservation ou de régénération ? Cette valeur proposée pourra-t-elle encore être créée dans vingt ans face aux limites des ressources et écosystèmes planétaires ?

« L'efficacité économique consiste à accomplir la raison d'être d'une organisation en développant des pratiques et des usages qui optimisent l'utilisation des ressources matérielles et immatérielles (efficacité d'usage), tout en :

- Participant à la préservation, ou mieux à la régénération des ressources naturelles (efficacité environnementale) ;
- Générant un mieux-être individuel et collectif (efficacité sociale) ;
- Assurant sa pérennité et son développement sans nuire à ceux de ses parties prenantes (efficacité monétaire). » (Sempels, 2017).

Dans un contexte marqué par la raréfaction des ressources planétaires, la destruction de la biosphère et les mutations technologiques et sociales, **il est important pour une organisation que la valeur créée aujourd'hui puisse être maintenue dans le temps**. Aussi, une offre reposant sur des ressources non renouvelables, une logique de volume, une vision court-termiste où la création de valeur dépend de l'usure accélérée des produits et de leur remplacement, sans réponse à des besoins humains essentiels, présente un risque élevé d'obsolescence à moyen ou long terme.

Face à ces constats, et afin d'assurer la pérennité et la durabilité de leur modèle économique, un des leviers d'adaptation (offres et activités) pour les entreprises serait de tendre vers un modèle basé davantage sur la performance d'usage, en repensant leur proposition de « valeur » et en la dissociant d'une logique stricte de production.

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).

2. Identifier un point d'entrée dans la transformation

Quelle que soit l'entrée choisie pour engendrer la transformation, la définition de l'offre doit permettre de formuler une proposition de valeur spécifique et les modalités de sa délivrance aux bénéficiaires. Cette démarche s'appuie sur la raison d'être — ou la mission — de l'organisation, qui joue un rôle structurant.

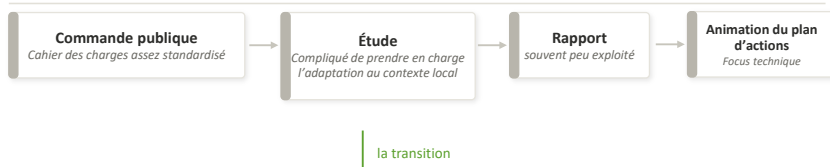
Comme l'illustre la Figure 2, certaines structures initient leur réflexion en plaçant le bien-être de la biosphère et le respect des limites planétaires au premier plan, avant d'interroger les besoins humains fondamentaux. Pour d'autres, l'entrée dans la trajectoire de transformation est initialement motivée par la question de la pérennité économique du modèle.

Geonord - Recentrer l'activité sur l'utilité territoriale

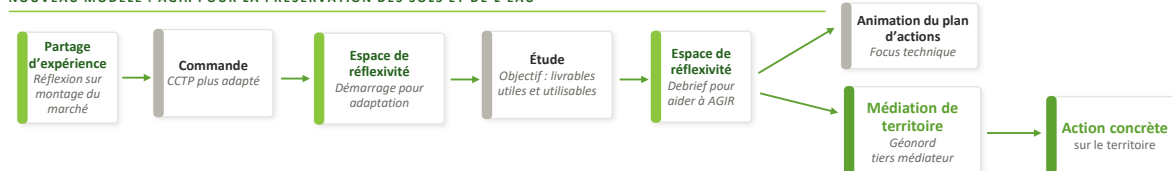
Laurence Denis, Directrice de Géonord.

La transition du modèle économique de Géonord

MODÈLE HISTORIQUE : ETUDIER LES SOLS POUR PRÉSERVER LA TERRE



NOUVEAU MODÈLE : AGIR POUR LA PRÉSERVATION DES SOLS ET DE L'EAU



Créée en 2008, Géonord est un bureau d'études indépendant de 25 personnes, spécialisé dans le diagnostic environnemental appliqué aux sols, à l'eau et à l'agriculture. Depuis 2021, l'entreprise a engagé une réflexion de fond sur ses pratiques, à partir d'un triple constat partagé en interne : l'épuisement et le stress croissant des équipes, une perte de sens liée au temps important consacré à des études avec peu de débouchés opérationnels malgré leur qualité et les mesures à prendre qui y sont spécifiées, et une incohérence entre la complexité des réalités territoriales et un cadre forfaitaire des marchés limitant la flexibilité, la coopération et l'adaptation aux spécificités locales.

Ce questionnement a aussi révélé une limite du modèle économique, davantage centré sur le volume d'études produites que sur leur valeur réelle pour les territoires. Géonord a ainsi engagé une réflexion pour recentrer son activité sur l'impact concret de ses interventions.

Ainsi, Géonord a opéré un chemin de transformation, passant d'un modèle centré sur la production d'études à une approche orientée vers l'action et l'utilité territoriale. Cette évolution se traduit par un dialogue renouvelé avec ses clients historiques (collectivités, syndicats d'eau), et par l'introduction de temps de réflexivité⁶ en début et en fin de projet afin de questionner collectivement les attentes, les usages et les conditions de mise en action des résultats.

Aujourd'hui, l'ambition de Géonord est d'agir concrètement pour la préservation des sols et de l'eau, en mettant l'expertise scientifique au service de décisions et d'actions durables sur les territoires.

⁶ Cadre permettant une prise de recul critique sur les pratiques et actions menées.

Kinnarps - Déplacer la valeur du produit vers la qualité d'usage des espaces dans le temps pour économiser les ressources



Jean-Charles Lambron, Directeur Général de Kinnarps.

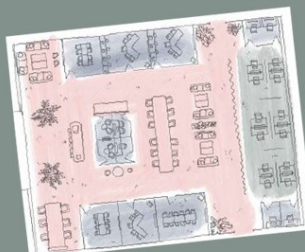
Kinnarps, fabricant de mobilier de bureau, a engagé une transformation de sa proposition de valeur, en réponse aux limites du modèle dominant qui repose sur la production de volumes importants de mobilier. Il ne s'agit plus seulement de valoriser ou réemployer, mais de réduire le besoin de produire, en travaillant sur la pertinence des usages. Avec le soutien de Valdélia et l'EFC Occitanie (entre 2022 et 2024), Kinnarps a structuré cette réflexion et entamé la transformation de son modèle.

La valeur tend alors à se déplacer : Kinnarps n'est plus seulement vendeur de mobilier, mais aménageur d'espaces de travail, engagé sur la qualité de l'usage dans la durée. Ce repositionnement part d'une observation clé : même si le mobilier a une durée de vie longue, conçu pour durer et être réparé, les aménagements, eux, deviennent rapidement obsolètes (durée de vie moyenne de 5 ans), notamment du fait des grandes évolutions organisationnelles de ces dernières années (télétravail, nouveaux modes de coopération, attentes des nouvelles générations). Il existe ainsi une incohérence entre des produits durables et des aménagements à durée de vie courte. La valeur n'est plus seulement liée à l'acte de vente ou au projet d'aménagement initial, mais à la capacité à maintenir dans le temps un haut niveau de satisfaction, de bien-être, de pertinence organisationnelle et d'efficience des espaces au service d'une ergonomie holistique⁷.

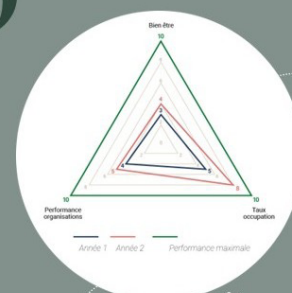
1 Un audit qui détecte les besoins futurs.



2 Le bon ajustement au bon moment.



3 Un baromètre pour garder le cap.



⁷ L'ergonomie holistique se compose de différentes disciplines qui travaillent ensemble - dans l'espace physique, l'organisation et l'environnement social. Il s'agit de comprendre l'interaction entre plusieurs éléments et la manière dont ils influencent collectivement le bien-être, la productivité, la réussite (Kinnarps).

Julien Da Costa, l'Imprimerie partagée, co-fondateur de Debunk.



Julien Da Costa a dirigé l'Imprimerie Partagée jusqu'en septembre 2022. L'organisation, initialement une entreprise familiale, a évolué vers un fonctionnement en coopérative, traduisant une volonté forte de transformation de son modèle économique en s'engageant depuis une dizaine d'années dans une démarche relevant de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC).

Un premier axe de réflexion : repenser l'avenir du métier d'imprimeur

Au moment de la reprise de l'entreprise familiale, Julien Da Costa s'interroge sur l'avenir du métier d'imprimeur et des perspectives du secteur face à l'évolution du chiffre d'affaires et une concurrence accrue face aux grandes entreprises industrielles.

À cette période, l'offre de l'imprimerie peut être qualifiée de standardisée. Pour répondre aux attentes des clients, l'offre repose essentiellement sur la qualité du service rendu, un prix aligné sur le marché, soumis à une pression constante à la baisse du fait d'une offre largement supérieure à la demande, et des délais de prise en charge courts. Ce modèle impose une augmentation continue des volumes de production afin de garantir la rentabilité économique de l'entreprise, entraînant des conséquences directes sur les conditions de travail : intensification des rythmes, hausse du nombre d'heures travaillées et dégradation progressive de la qualité de vie des salariés.

Un second axe : le constat d'un gaspillage massif et d'une perte de sens

Parallèlement, Julien Da Costa observe un autre phénomène : le gâchis important de supports imprimés, notamment les plaquettes commerciales. Les retours des clients sont révélateurs : un an après leur impression, certains clients stockent encore plus de la moitié des plaquettes en raison de l'obsolescence rapide des contenus, d'autres finissent par les jeter, faute d'usage ou de pertinence. Ce constat met en lumière une inadéquation entre la production proposée et les besoins réels des clients.

Face à ces constats — pression économique, dégradation des conditions de travail, gaspillage des ressources et perte de valeur d'usage — Julien Da Costa conclut à la nécessité de repenser en profondeur l'offre de l'imprimerie en adéquation avec les besoins des clients, plus soutenable pour les équipes et porteuse d'un modèle économique alternatif fondé sur la coopération et la durabilité.

Janus – Expérimenter un modèle fondé sur la durabilité dans le secteur du bâtiment

Michel Meunier, Dirigeant de Janus.



TPE du secteur du bâtiment, Janus engage sa transformation à partir d'un constat sur le secteur du BTP : la phase de gestion, de maintenance et de rénovation de l'existant constitue un enjeu majeur pour la réduction des impacts environnementaux et la rentabilité économique. Un pas de côté par rapport aux démarches dominantes d'intégration de réemploi et recyclage, a amené l'entreprise à explorer depuis 2025 une approche inspirée de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC), en développant une offre autour de portes de halls d'immeubles conçues pour durer, être réparées et suivies dans le temps grâce à la donnée.

Ce projet, soutenu par l'ADEME, la Région Hauts-de-France, Bpifrance et le CSTB, illustre un déplacement de la valeur du produit vers l'usage, en intégrant modularité, démontabilité et maintenance prédictive. Ce projet ne consiste pas à "tordre" un modèle existant pour y ajouter du serviciel : il interroge plus profondément la construction d'un nouveau modèle économique, fondé sur la performance dans la durée, la relation d'usage et la coopération entre acteurs de la chaîne de valeur. Cette transformation suppose alors un important travail d'embarquement et de conduite du changement, en interne comme avec les partenaires, fournisseurs et clients.

Chez Janus, cette dimension prend une résonance particulière : la porte devient à la fois objet technique et symbole de passage et de transformation. Le nom même de l'entreprise, en référence au dieu romain Janus — dieu des portes, des passages et des clés — vient renforcer cette lecture symbolique. La transformation ne peut en effet s'opérer uniquement de l'extérieur : "la porte du changement s'ouvre de l'intérieur". Autrement dit, une organisation ne peut accompagner le changement chez ses clients et partenaires sans avoir elle-même démontré sa propre capacité à évoluer, à questionner ses pratiques et à faire évoluer sa culture.

Castalie - Construire un modèle fondé sur l'usage pour maîtriser la performance, la qualité et le cycle de vie des équipements



*Thibault Lamarque,
Fondateur et Président de
Castalie.*

Créée en 2011, Castalie incarne un modèle d'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC) construit dès l'origine autour de la vente d'un usage plutôt que d'un produit. L'entreprise propose une solution globale d'eau microfiltrée reposant sur des fontaines dont elle conserve la propriété, afin de garantir dans la durée la qualité de

l'eau, la maintenance et la performance des équipements. Ce maintien de propriété permet également à Castalie de garder la maîtrise de la fin de vie des équipements, de faciliter leur reconditionnement et d'assurer leur démantèlement dans de bonnes conditions. En intégrant l'ensemble de la chaîne de valeur, de la conception à l'exploitation, l'entreprise développe ainsi une logique de performance durable centrée sur la qualité d'usage.

Le développement du modèle s'est fait progressivement, avec une première phase d'acculturation du marché entre 2011 et 2015, avant une accélération portée depuis 2018 par les enjeux environnementaux et l'évolution des attentes du marché. Aujourd'hui, Castalie fait face à de nouveaux défis liés à l'intégration de technologies connectées (IoT) pour améliorer le suivi et la maintenance des équipements, ainsi qu'à l'évolution des systèmes de filtration afin de répondre à de nouveaux enjeux sanitaires, notamment liés aux micropolluants comme les PFAS⁸.

⁸ PFAS : substances chimiques per- ou polyfluoroalkylées, autrement appelées « polluants éternels ».

Mob-ion - Construire un modèle fondé sur l'usage pour améliorer la pérennité économique et préserver les ressources



Christian Bruère, co-fondateur de Mob-ion.



C'est sur la base d'une réflexion économique, qu'a été construite la proposition de valeur de Mob-ion, partant du constat que l'obsolescence programmée représentait un coût trop élevé. L'offre repose sur une solution de scooters électriques connectés et écoconçus pensée en Pérennité Programmée et vendue à l'usage selon un modèle d'abonnement aux professionnels et particuliers. Mob-ion a alors opéré en 2018 un virage stratégique vers l'optimisation des ressources appliquée à la mobilité, avec pour objectif initial d'améliorer la viabilité économique du modèle.

Selon le concept de Pérennité Programmée, Mob-ion assure une vente à l'usage plutôt que d'un produit, et reste propriétaire des sous-ensembles et composants pour les réutiliser cycle après cycle. Les scooters intègrent une batterie connectée, un boîtier de maintenance prédictive et des équipements pensés pour une longue durée de vie, écoconçus et démontables permettant leur reconditionnement local (majoritairement en garages solidaires) selon un modèle circulaire en faveur de la préservation des ressources. Dans une logique de maîtrise de l'ensemble de la chaîne de valeur, la conception et la production sont réalisées en France, faisant de cet acteur le seul constructeur français de scooters électriques à détenir la certification Origine France Garantie.

Partie III. Coconstruire une nouvelle proposition de valeur et redéfinir son offre



Coconstruire une nouvelle proposition de valeur, formuler une nouvelle offre et redéfinir un mode de pilotage et de gestion pour assurer la pérennité du modèle implique l'observation et la prise en considération de différentes dimensions de réflexions individuelles et collectives. Ces dernières sont synthétisées dans le processus ci-dessous, dont chaque point est détaillé dans la suite du document.

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

Repenser sa proposition de valeur implique de s'appuyer sur une posture réflexive, mobilisant des questions ouvertes permettant de déplacer le regard, de questionner les évidences et d'engager une transformation en profondeur : quels besoins réels cherche-t-on à satisfaire, quelles contraintes freinent l'évolution, quels partenaires sont véritablement clés et comment les relations pourraient-elles être réinventées ?

Favoriser la transition d'un modèle économique linéaire vers un modèle circulaire implique d'opérer plusieurs décalages structurants dans nos façons de penser et d'agir qui facilitent un changement de perspectives (Figure 2 : Quels décalages opérer ? – Source : Pikaia, 2025). Il est possible de les structurer en **quatre types** :

- **La finalité** : passer d'une logique centrée sur les moyens à une approche orientée vers les effets, en évaluant la performance à l'aune de l'usage réel plutôt que des ressources mobilisées ;
- **Le périmètre** : quitter une posture centrée sur l'intérêt de l'entreprise et son mode de production pour construire un projet commun, fondé sur la co-production et la coopération entre bénéficiaires (organisations, partenaires, clients...), et ne plus raisonner sans concertation ;
- **La méthode** : dépasser une réflexion focalisée sur une solution « sur étagère » dans laquelle les besoins réels du client sont considérés satisfaits par défaut par le bien ou service, pour affirmer une intention ou des objectifs partagés, qui prendront la forme d'un projet commun générant des bénéfices sociaux, économiques et sociétaux à court et long terme ;

- **La temporalité** : dépasser les limites d'un contrat de vente ou d'un engagement à court terme pour se réunir et coopérer autour d'un projet commun sur le temps long, qui intègre une coresponsabilité et dont les conditions et situations sont évolutives.

Quels décalages opérer ?

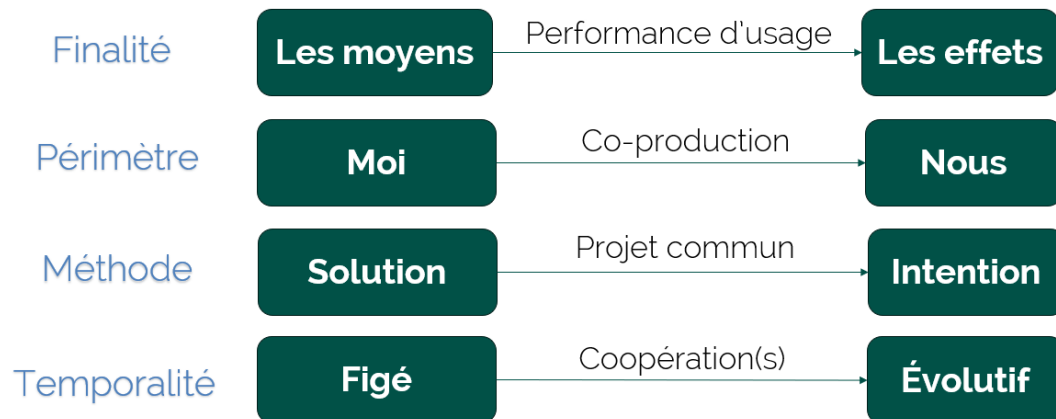


Figure 3 : Quels décalages opérer ? (Source : Pikaia, 2025)

Processus

Pour repenser collectivement sa proposition de valeur et son offre

0. Préambule : déplacer le regard pour repenser sa proposition de valeur et redéfinir son offre

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

Outil : [Méthodologie de cartographie de son écosystème coopératif](#)

L'objectif de cette étape est d'identifier les acteurs (partenaires et bénéficiaires) de son écosystème et de cartographier les effets et formes de valeur échangées en son sein. L'outil proposé permet de matérialiser les réflexions portant sur cette cartographie et de clarifier les rôles des partenaires et bénéficiaires identifiés selon plusieurs dimensions (gouvernance et modalités de coopération, autorisations réglementaires éventuelles, acteurs tiers tels que bureaux d'études, laboratoires, collectivités, citoyens).

2. Structurer sa nouvelle proposition de valeur : formuler une promesse d'impact

Outil : [Cadre de définition de la promesse d'impact](#)

Repenser sa proposition de valeur consiste à clarifier le sens de son action et à définir une ambition de long terme, ceci en définissant une promesse d'impact et en explicitant ses bénéficiaires, les valeurs à créer, capter et redistribuer, ainsi que les activités concrètes, acteurs et rôles impliqués et objectifs mesurables.

3. S'interroger et construire ensemble

Un des fondements du changement de modèle est de parvenir à se réunir autour d'un projet commun pour lequel il sera primordial d'installer les conditions de la coopération, telle que la confiance afin de s'interroger ensemble sur une nouvelle promesse à reformuler, et sur les conditions et moyens de sa mise en œuvre.

Outil : [Guide de questionnaire coopératif](#)

Outil : [Méthodologie de cartographie de son écosystème coopératif](#)

Pour réinterroger la promesse collectivement, proposer un projet commun et impliquer les acteurs de l'écosystème en partant de ce qui compte pour chacun, il est nécessaire d'engager le dialogue. Pour guider les échanges, il est recommandé de s'appuyer sur un support tel que le [Guide de questionnaire coopératif](#). Il permet de générer une nouvelle posture relationnelle permettant d'interroger ensemble l'existant et de co-construire de nouvelles pratiques. Ces réflexions impliqueront de repenser la répartition de la valeur, et de reconnaître et rétribuer toutes les formes de valeur créées.

Repenser l'écosystème nécessitera de clarifier les évolutions par rapport au modèle précédent, notamment en ce qui concerne les rôles et le niveau d'implication des acteurs, les formes de coopération et d'interaction, ainsi que les contributions et les bénéfices pour chacun. Il est possible de repartir de l'outil de [Méthodologie de cartographie de son écosystème coopératif](#) présenté précédemment pour le faire évoluer.

4. Avancer ensemble

- Construire de nouveaux modes de gouvernance
- Implémenter de nouveaux indicateurs de performance et valoriser les effets des dynamiques coopératives (économies, coûts cachés évités, impacts socio-économiques, ...)

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

L'écosystème désigne l'ensemble des acteurs qui interagissent autour d'une organisation, d'un produit ou d'un service. Il dépasse la simple chaîne de valeur linéaire (fournisseur - entreprise - client) et inclut tous les acteurs qui :

- Participent directement ou indirectement à la création de valeur (partenaires, fournisseurs, distributeurs, sous-traitants, institutions...);
- Bénéficient des effets générés par cette valeur (clients finaux, usagers, collectivités, environnement, etc.).

Cette étape consiste à identifier les acteurs de son écosystème, qui vont contribuer, d'une manière ou d'une autre à la transformation. Il s'agit de cartographier les effets et formes de valeur échangées au sein de son écosystème regroupant partenaires et bénéficiaires.

Pour cela, la [Méthodologie de cartographie de son écosystème coopératif](#), peut être utilisée comme support afin de matérialiser les réflexions portant sur cette cartographie et de clarifier les rôles des partenaires et bénéficiaires identifiés selon plusieurs dimensions (gouvernance et modalités de coopération, autorisations réglementaires éventuelles, acteurs tiers tels que bureaux d'études, laboratoires, collectivités, citoyens).



2. Structurer sa nouvelle proposition de valeur : formuler une promesse d'impact

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

- Quelle est la promesse que l'organisation souhaite tenir ?
- 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

Formuler cette promesse implique de définir :

- Les **cibles et bénéficiaires** initiaux 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.

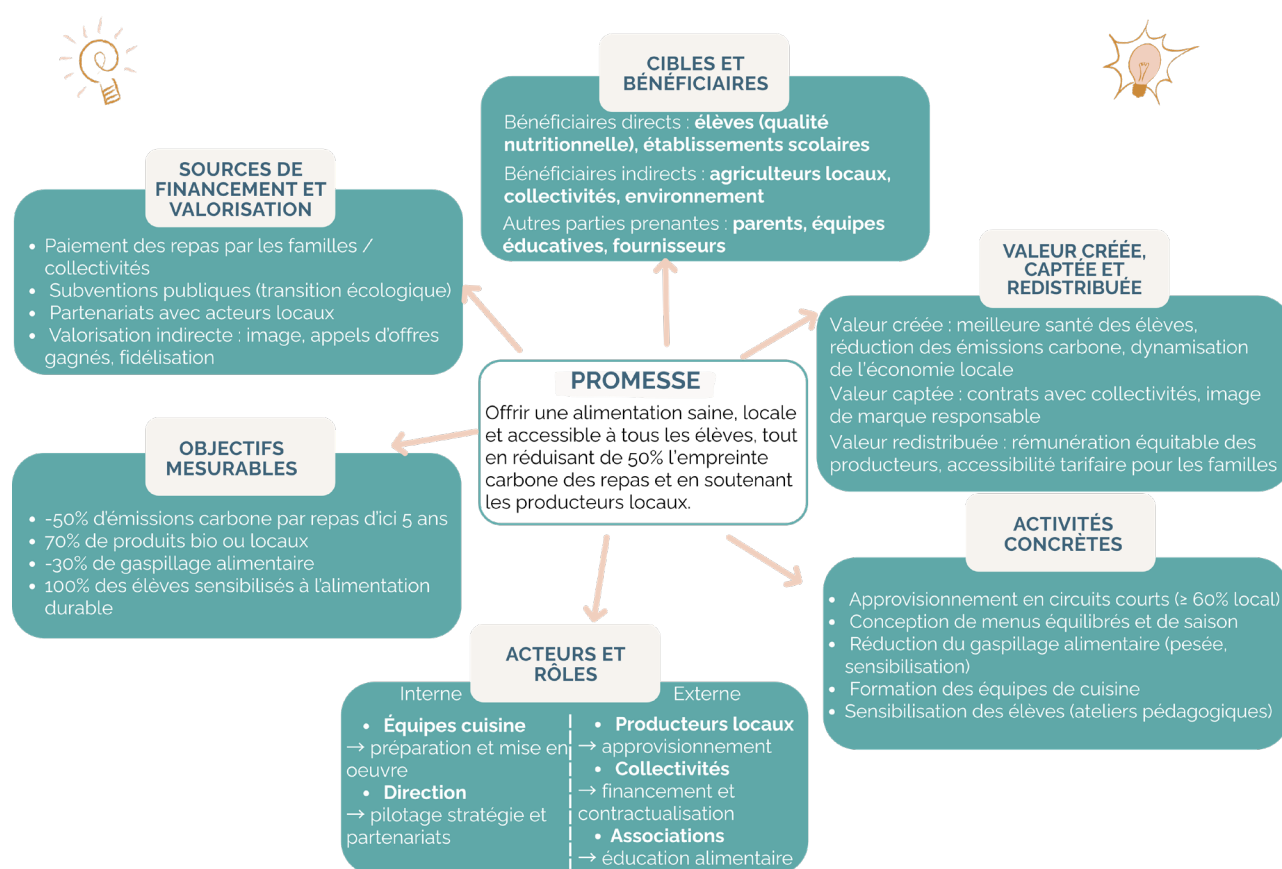


Figure 4 : Exemple de promesse d'impact

Pour cette étape, le **Cadre de définition de la promesse d'impact** est proposé, mais sa structure est libre d'évoluer selon les besoins de l'organisation.

3. Construire collectivement son offre

Une fois la promesse initiale formulée, et l'écosystème identifié, la prochaine étape consiste à revisiter la promesse initiale avec les acteurs de son écosystème, afin de faire émerger un projet commun, capable de le fédérer.

i. Pourquoi coconstruire la nouvelle proposition avec ses bénéficiaires ?

La coopération est indispensable et induite par le changement de modèle : se réunir autour d'un projet commun.

InsTerCoop - Faire de la coopération une compétence au service de la transformation

François Scotti, systémicien et Phuong Kuhn, coach professionnelle (CJD et Praticiens Maturité Coopérative).

Institut des
Territoires
Coopératifs

D'après François Scotti et Phuong Kuhn, référents pédagogiques CJD sur la coopération territoriale et Praticiens Maturité Coopérative formés auprès de l'Institut des Territoires Coopératifs (InsTerCoop), la coopération est un processus pour être co-auteurs d'une œuvre commune, avec une attention particulière portée sur la qualité de la relation. Ce processus permet la transformation en profondeur des organisations et de leurs acteurs. La maturité coopérative permet de discerner ce qui se joue de manière implicite et prendre en compte les contraintes de l'autre en vue d'atteindre une finalité commune. La coopération est ici une compétence à acquérir puis à exercer, et non une simple méthode ou un outil. Elle constitue un geste professionnel qui se travaille ; elle ne se décrète pas : elle s'entraîne. La qualité du geste coopératif s'appelle la maturité coopérative, c'est-à-dire la capacité, individuelle, collective et territoriale, à coopérer de manière durable et inconditionnelle. Lorsque nous collaborons pour faire, nous coopérons pour apprendre les uns des autres, dans une dynamique de transformation réciproque.

Le soin apporté au lien est **un levier puissant de transformation des modèles économiques**. Une organisation coopérative mature se reconnaît alors à sa capacité à créer confiance, apprentissage mutuel, leadership partagé et épanouissement au travail.

L'InsTerCoop a développé un corpus méthodologique basé sur des données issues du terrain, apportant des repères sur lesquels s'appuyer pour développer et nourrir le processus coopératif. Il repose sur **5 fondamentaux** ou changements de paradigmes, **9 temps de pratique**, et **12 dialogues**.

Lien vers le Livret « [La maturité coopérative et son pouvoir de transformation](#) » (PDF) (Institut des Territoires Coopératifs (InsTerCoop), 2025) qui contient notamment les 9 temps et les 12 dialogues expliqués.

Enseignements clés :

- La coopération est indispensable à toute transformation et donc est utile pour passer à la performance d'usage : moteur de la co-construction et de l'intégration des points de vue nécessaires à des solutions centrées sur l'usage ;
- La coopération se cultive concrètement, grâce à des gestes professionnels et des processus qui complètent les formats traditionnels de collaboration en mode projet.

ii. Comment créer les conditions de la coopération ?

• Créer un espace de confiance comme condition préalable

La confiance est le socle de toute coopération durable et constitue une ressource immatérielle centrale dans la transformation vers un modèle économique circulaire. Elle se construit progressivement, à travers des pratiques qui sécurisent les acteurs et leur permettent d'expérimenter de nouvelles façons de travailler. Elle se construit par l'écoute, la reconnaissance des points de vue et la légitimité accordée à chacun. Avoir confiance, c'est reconnaître le droit à l'erreur, accepter l'incertitude, les ajustements successifs et les tâtonnements, qui font partie intégrante de l'apprentissage et du processus de transformation. La possibilité de se tromper sans impliquer une rupture des liens, permet aux acteurs d'oser de nouvelles pratiques et de développer de nouvelles compétences.

• Partir de ce qui compte réellement pour les personnes

La coopération ne s'enseigne pas de manière descendante. Elle commence lorsque l'on s'intéresse sincèrement à ce qui est important pour les individus concernés. Plutôt que de transmettre un contenu préconçu (cahier des charges, exigences), il est essentiel de questionner les motivations, d'identifier les besoins réels et de reconnaître les attentes de chacun.

• Commencer à petite échelle pour initier le changement

Même au sein de structures très hiérarchiques ou rigides, il existe toujours des marges de manœuvre. La coopération peut émerger à travers des « zones de coopération », identifiées et cultivées à l'intérieur du cadre existant.

Les dynamiques coopératives sont plus faciles à installer dans un premier temps dans des groupes de taille limitée. Ces groupes permettent des échanges de qualité, une prise de décision partagée et une responsabilisation collective. Ils permettent également de partir du réel : s'appuyer sur des situations concrètement vécues et sur leurs effets tangibles. La zone de coopération peut alors débiter par la mobilisation des personnes ayant vécu les situations et qui peuvent en témoigner.

Ces espaces permettent d'engager progressivement la transformation, par l'exploration sur un périmètre défini, avant de l'élargir au besoin.

• Montrer par l'exemple pour diffuser la coopération

Lorsque la coopération est vécue concrètement et produit des résultats visibles, elle devient contagieuse. Les expériences réussies inspirent d'autres équipes et démontrent que, même dans un environnement contraint, des modes de fonctionnement plus collaboratifs sont possibles.

iii. Comment réinterroger la promesse pour tendre vers un projet commun ?

a. Repenser son écosystème autour du projet

La coopération ne se limite pas au consensus : elle implique d'accepter les désaccords et d'utiliser la confrontation comme un mode de dialogue lorsque des signaux faibles émergent. Pour coopérer efficacement, il est essentiel de garder en tête l'objectif commun et de le réinterroger régulièrement, au-delà des règles établies.

Cette étape invite à revisiter la promesse initiale afin de faire émerger un projet capable de fédérer l'ensemble de l'écosystème en s'appuyant sur ce qui compte réellement pour chacun. Pour guider la discussion et les réflexions collectives pour créer les conditions favorables à la coopération, en facilitant son émergence, son organisation et sa pérennisation au sein de l'écosystème, un outil est proposé : le [Guide de questionnement coopératif](#)⁹.

La notion de projet commun est primordiale pour installer un nouveau modèle. Ce dernier implique un changement de positionnement en son sein : une évolution à repenser des rôles, des implications et des interactions entre les différents acteurs. Pour cela, il est possible de repartir de la [Méthodologie de cartographie de son écosystème coopératif](#) pour la compléter et la faire évoluer en clarifiant :

- **Les acteurs** qui vont permettre de tenir la promesse (services internes à l'entreprise, partenaires externes et bénéficiaires directs ou indirects). Il est à noter que :
 - les **partenaires** sont les acteurs qui travaillent à la mise en œuvre de la solution avec l'organisation.
 - les **bénéficiaires** ont accès à la solution proposée. Dans une logique de coconstruction et de coresponsabilité, ils sont également partenaires de la solution.
- **Les contributions que ces acteurs** auraient dans la réalisation de la promesse, ainsi que les bénéfices pour chacun. Il s'agit de clarifier les rôles et les besoins de chacun selon plusieurs dimensions :
 - Gouvernance et modalités de coopération ;
 - Autorisations réglementaires, économiques, sociales éventuelles.
- **Les liens de confiance déjà existants** entre les acteurs de cet écosystème (formes de coopération, relations partenariales) et ceux à construire et travailler.

Il est important de préciser que le fonctionnement de cet écosystème, les responsabilités et rôles des acteurs engagés dans le projet commun sont voués à évoluer, tout en restant ancrés dans une coresponsabilité dans sa réussite.

⁹ Outil conçu en collaboration avec les structures du groupe méthodologie du Groupe de Travail « Nouveaux Modèles Économiques » d'ORÉE (2025) : Terra, Transitions, Des Enjeux et des Hommes

Kinnarps - Passer d'une transaction à un projet collectif



Jean-Charles Lambron, Directeur Général de Kinnarps.

Dans une approche classique de vente de mobilier, l'objectif du fournisseur est de vendre les meilleurs produits au meilleur prix pour lui, tandis que l'acheteur cherche à obtenir les meilleurs produits au coût le plus bas. Cette relation, centrée sur la négociation et l'optimisation individuelle, génère mécaniquement une tension : chacun cherche à maximiser son intérêt propre. Il n'y a pas de projet commun, mais une juxtaposition d'objectifs distincts.

En faisant évoluer son positionnement, Kinnarps opère un déplacement vers un objectif commun avec ses partenaires et bénéficiaires : il ne s'agit plus simplement de vendre du mobilier, mais d'assurer, dans la durée, la qualité et la performance des espaces de travail au bénéfice des collaborateurs et de l'organisation.

Ce changement tend à transformer profondément les rôles et les contributions des acteurs :

- L'ancien fournisseur de meubles ne se limite plus à livrer des produits : il apporte une expertise sur l'aménagement, l'ergonomie, l'usage, la durabilité et la maintenance. Il s'engage sur la performance de la solution d'aménagement d'espaces dans le temps.
- Le client (désormais bénéficiaire) n'est plus uniquement acheteur : il devient co-responsable de la réussite du projet. Cela implique de la transparence sur les modes de fonctionnement internes, une implication dans la définition des usages, une participation à l'entretien et au bon usage des équipements, voire une adaptation des pratiques (managériales, organisationnelles).
- Des acteurs tiers sont également intégrés (structures de l'ESS, ergonomes, services généraux, salariés), contribuant à concevoir une solution d'aménagement durable.

Ce nouveau modèle et la proposition de valeur associée tendent à se préciser progressivement, au fil des retours d'expérience et de son appropriation par les bénéficiaires. La promesse d'un espace de travail adapté et répondant aux besoins des utilisateurs ne peut être tenue que si chacun joue son rôle. La valeur ne réside plus uniquement dans le bien vendu, mais dans la qualité de la coopération autour de son usage.

b. Interroger la dépense acceptable et la répartition de la valeur : reconnaître et rétribuer toutes les formes de valeur créées

Repenser la dépense acceptable implique de sortir d'une lecture strictement comptable et instantanée de la valeur. Dans une logique de coopération, la question centrale n'est pas l'équité parfaite, mais la pertinence du gain relatif.

Dans la nature comme dans les systèmes humains, les coopérations ne sont presque jamais symétriques. Pourtant, elles perdurent tant que chaque acteur y trouve un **bénéfice supérieur à son engagement : la coopération n'est pas équitable, elle est viable.**

Afin d'évaluer la valeur d'une coopération, il est nécessaire de :

- **Clarifier ses propres besoins fondamentaux** en amont : cela redonne de la responsabilité à chaque partie pour définir son besoin réel, ses limites et ses conditions.
- **Évaluer les termes dans une perspective élargie et long terme** intégrant les coûts cachés¹⁰ qu'elle permet d'éviter en termes financiers, organisationnels (coordination, gestion, efficacité, erreurs), humains (isolement dans l'apprentissage, tâtonnements, charge mentale, isolement, stress), ... et les investissements qu'elle implique (compétences, méthodes, connaissances, crédibilité et opportunités futures, réseau...).

Une coopération peut sembler coûteuse à court terme, mais devenir très rentable si elle accélère une montée en compétences, évite des erreurs futures, réduit durablement certains coûts structurels, permet d'éviter des coûts de gestion de fin de vie, consolide une relation client, améliore une offre ou encore de se positionner durablement sur un marché. La valeur immatérielle créée se situe alors moins dans le résultat immédiat que dans ce que l'organisation devient capable de faire ensuite.

Il s'agit donc de se poser la question suivante : **quels coûts cette coopération m'évite-t-elle sur la durée, et quelles valeurs immatérielles me permet-elle d'enrichir et de développer ?**

Les coûts cachés évités :

Évaluer les termes de la coopération dans une perspective élargie et long terme implique de reconnaître et évaluer les coûts cachés évités pour chaque acteur. Ces derniers désignent les coûts présents dans la réalité économique d'une organisation, non visibles, non mesurés ou mal attribués dans les comptabilités usuelles mais produisant néanmoins des effets économiques, sociaux ou environnementaux tangibles supportés par l'organisation ou par des acteurs tiers (collectivités publiques, salariés, consommateurs, écosystèmes) et/ou reportés dans le temps. Ils exposent également les organisations à des risques économiques. Prendre en compte les coûts cachés évités influence directement les arbitrages d'investissement, les choix technologiques et les modes d'organisation du travail. Le principe des coûts cachés implique notamment un décalage entre la création de valeur économique privée et court terme et la prise en charge collective des conséquences à long terme par les organisations et la société (gestion des déchets, dépollution, infrastructures sanitaires, systèmes de protection sociale, assurancielle et de santé...).

¹⁰ **Coûts cachés** : coûts indirects ou non visibles immédiatement dans la comptabilité, qui résultent de dysfonctionnements, d'inefficacités ou d'impacts non anticipés au sein d'une organisation (ex. coûts de maintenance et de réparation liés à l'obsolescence, augmentation des coûts énergétiques sur la durée de vie d'un produit, absentéisme, turnover, retards, perte de qualité).

Le Global Waste Management Outlook 2024 du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) met en évidence que les coûts associés aux déchets ne se limitent pas aux dépenses opérationnelles de collecte ou de traitement. Ils incluent les impacts de la pollution de l'air, de l'eau et des sols, les effets sur la santé humaine ainsi que les contributions aux dérèglements climatiques. Le PNUE souligne le montant considérable qu'ils représentent à l'échelle mondiale : environ 361 milliards USD en 2020, tandis que le coût direct mondial de la gestion des déchets municipaux est estimé à environ 252 milliards USD. Ces coûts cachés une fois révélés, les activités générant des volumes importants de déchets apparaissent artificiellement rentables tandis que la société paie pour ces impacts latents.

Par ailleurs, le coût sanitaire des polluants éternels (dits PFAS) est évalué à 440 milliards d'euros d'ici 2050 selon une étude de l'Union européenne¹¹.

Imprimerie Partagée : La valorisation des coûts cachés

L'imprimerie partagée

Julien Da Costa, l'Imprimerie partagée, co-fondateur de Debunk.

Les gains issus de la coopération, et plus largement de la dimension servicielle, sont difficiles à quantifier mais se mesurent avant tout à travers les coûts cachés évités. Dans un processus industriel classique, de nombreux stress et aléas sont générés par des logiques de surproduction et de surutilisation des capitaux humains et technologiques. Un responsable de production consacre alors une part importante de son temps à la gestion des imprévus et des dysfonctionnements. À l'inverse, dans le modèle de l'imprimerie partagée, ces coûts cachés ont quasiment disparu. Le modèle repose volontairement sur une organisation intégrant des marges de manœuvre : des plages libres dans le planning, des machines disponibles, et une capacité d'absorption des variations de la demande. Cette flexibilité réduit significativement la pression sur les équipements comme sur les équipes, et donc les aléas coûteux qui y sont liés. Par ailleurs, la confiance entre les clients et les salariés s'en trouve fortement renforcée, en raison du très faible nombre de défauts et de retards constatés.

Des conventions peuvent être établies, afin de reconnaître la valeur créée et la partager autrement que par la simple vente directe du produit ou service. Sur le plan monétaire, ces conventions peuvent organiser le partage d'économies réalisées, grâce à la réduction de l'usage du produit, ou les bénéfices issus d'autres sources de revenus (notamment des subventions, telles que le certificat d'économies d'énergie (CEE) ou encore le Crédit d'Impôt Recherche (CIR)). Sur le plan non monétaire, des conventions peuvent matérialiser la participation à l'évaluation des expériences et au partage de données, qui favorise l'apprentissage collectif et la reconnaissance des impacts économiques, environnementaux et sociaux.

¹¹ European Commission: Directorate-General for Environment. (2026). The cost of PFAS pollution for our society – Final report. Les résultats de l'évaluation des coûts de la pollution aux PFAS varient entre 330 et 1 700 milliards d'euros, d'ici 2050 selon les scénarios retenus.

Kinnarps - Reconnaître, valoriser et rétribuer la valeur créée

Jean-Charles Lambron, Directeur Général de Kinnarps.



La proposition de valeur de Kinnarps repose sur une dynamique de coopération avec ses partenaires et bénéficiaires, en particulier les usagers et les directions des organisations clientes. Elle mobilise des compétences pluridisciplinaires — architectes, ergonomes, et, selon les contextes, spécialistes de la santé au travail - afin d'alimenter une réflexion globale sur l'ergonomie des espaces de travail et la santé des usagers.

Elle s'inscrit dans un accompagnement dans le temps, structuré autour d'une matrice de suivi à trois dimensions — satisfaction des utilisateurs, adéquation des aménagements aux évolutions de l'organisation et taux d'occupation des espaces — renseignée conjointement avec le bénéficiaire puis monitorée annuellement sur un minimum de six ans. Les modalités de suivi et d'intervention se construisent progressivement en fonction des situations rencontrées et des dynamiques propres à chaque organisation. En cas de dégradation des indicateurs, Kinnarps met en œuvre une démarche d'analyse et d'amélioration continue, fondée sur des ateliers associant usagers et responsables de service permettant de confronter les usages réels, les besoins exprimés et les orientations managériales. Le coût de l'aménagement initial est réduit de 20 %, cette part étant ensuite étalée dans le temps afin de financer l'accompagnement sur les années suivantes.

Kinnarps joue ainsi un rôle de médiation et de co-construction des solutions. Cette approche élargit le champ de l'aménagement à des enjeux systémiques — coopération, management, santé au travail — et repose sur une logique de coresponsabilité visant le maintien de la qualité d'usage dans le temps, et donc la réduction des impacts environnementaux et l'optimisation des ressources.

Le passage à un modèle serviciel génère une pluralité de valeurs dont la rétribution dépasse les seuls flux économiques. La démarche engagée ouvre un espace de réflexion sur les modes de travail, les formes de coopération et la qualité de vie au travail, avec des effets directs sur le confort des salariés (santé, bien-être et créativité) et, par conséquent, sur l'attractivité de l'entreprise, la fidélisation des collaborateurs (réduction du turnover, enrichissement des compétences, baisse des coûts de recrutement et de formation, gain de productivité).

Julien Da Costa, L'imprimerie partagée, co-fondateur de Debunk.

Une première piste de transformation : l'expérimentation du « crédit d'impression »

Pour répondre aux problématiques identifiées (voir ci-dessus, partie II.2 [page 12](#) - Identifier un point d'entrée dans la transformation), Julien DA COSTA engage une première expérimentation avec le « crédit d'impression », visant une imprimerie « zéro gaspillage ».

Le principe repose sur une dissociation entre la conception du contenu et son impression effective. Le client achète en amont un volume de crédits d'impression, correspondant à un potentiel d'usage, et non à une quantité immédiatement produite. Les économies liées à la baisse des impressions inutiles sont partagées entre le client et l'imprimerie.

Cette proposition attire de nouveaux clients, mais révèle des freins :

- Côté clients : difficulté à payer à l'avance sans certitude d'utiliser tous les crédits, peur de mal évaluer les besoins, perte de repères dans les pratiques d'achat.
- Côté imprimerie : équipes déstabilisées car habituées à des commandes précises (volumes/délais), manque d'outils et méthodes solides pour aider à estimer les besoins réels d'impression sur la durée.

Vers une nouvelle proposition de valeur consolidée : le « projet d'impression »

Une seconde phase plus structurante est alors engagée et aboutit au « projet d'impression ». Cette nouvelle proposition de valeur est construite à partir d'études de cas concrets menées avec des clients potentiels, en collaboration avec le cabinet ATEMIS. Ce travail permet de formaliser des « repères-clés » facilitant l'appropriation du nouveau modèle.

Le « projet d'impression » repose sur une adhésion mensuelle, sans engagement et la possibilité de formuler des demandes d'impression en continu, tout en bénéficiant d'un accompagnement dédié pour ajuster les formats et contenus. Une estimation initiale des volumes est réalisée, mais reste ajustable au fil du temps en fonction des usages réels.

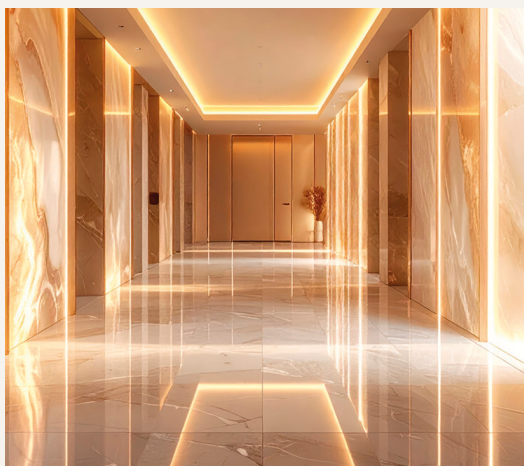
Le design tarifaire s'est construit de manière progressive, en testant l'acceptabilité des prix auprès des bénéficiaires. Dans les faits, ces coûts sont bien acceptés, notamment parce que tous les bénéficiaires conservent leur projet d'impression « ouvert » : les mensualités continuent d'être facturées, ce qui assure une continuité et une visibilité financière.

Plusieurs repères-clés structurent cette nouvelle proposition :

- Le prix unitaire est fixe, il ne décroît pas avec l'augmentation des quantités : cela supprime l'incitation à imprimer davantage pour « amortir » le prix et contribue directement à la limitation du gaspillage de matières premières.
- Les bénéfices économiques sont immédiats pour les clients, notamment via la réduction des coûts annuels liés à la gestion des déchets et par une meilleure maîtrise globale des dépenses d'impression.
- La relation client-fournisseur évolue vers un partenariat durable, fondée sur la confiance, la pertinence des usages et la recherche conjointe de solutions adaptées, plutôt que sur une logique transactionnelle ponctuelle.

Janus – Faire mieux à isocoût : une offre en trois niveaux, du produit à l'usage

Michel Meunier, Dirigeant de Janus.



La structuration de l'offre Janus autour des portes de halls a été pensée à isocoût : il ne s'agit pas de faire "plus cher", mais de démontrer qu'à budget équivalent, les bailleurs peuvent obtenir davantage de valeur. Là où les portes sont souvent remplacées tous les dix ans, Janus propose un investissement dans la durée, intégrant des services, des indicateurs de performance et une réduction des impacts environnementaux.

Elle se structure en trois paliers, traduisant une évolution progressive vers une logique de performance d'usage. Le premier niveau repose sur une porte JANUS PPF écoconçue, durable et intégrant du réemploi, proposée à un prix aligné sur le marché. Le deuxième niveau ajoute une démarche RSE, carbone et ACV à l'échelle du patrimoine, avec des analyses comparatives projetées sur 50 ans permettant de quantifier les gains environnementaux, ainsi que des indicateurs mobilisables pour les rapports RSE/CSRD et le dialogue avec les collectivités. Enfin, le troisième palier prend la forme d'un contrat de performance d'usage incluant maintenance préventive et corrective, réparabilité garantie et suivi dans le temps, selon une tarification annuelle par porte.

On interroge ainsi à nouveau la posture de l'acheteur, encore largement structurée par une vision budgétaire annuelle et de court terme, alors même que les enjeux de durabilité nécessitent une approche en coût global et en temps long, comme développé dans le deuxième volet de ce cycle, Livret 2 : [*Réinventer la fonction achat*](#).

4. Avancer ensemble et par itération : vers la pérennité du modèle

i. Construire de nouveaux modes de gouvernance, pilotage et gestion

Le modèle économique linéaire repose sur des logiques de pilotage financier à court terme (rentabilité immédiate, réduction des coûts, volumes), qui entrent en tension avec les enjeux de durabilité, de résilience et de création de valeur à long terme. Comme le souligne l'OCDE¹², l'un des principaux obstacles à l'intégration effective de la durabilité dans les modèles de gestion des entreprises réside dans le court-termisme managérial, entendu comme une focalisation sur la performance financière immédiate. Les mécanismes de gouvernance (objectifs assignés aux dirigeants, systèmes de rémunération variable, attentes des investisseurs) empêchent une prise en compte complète des coûts et bénéfices globaux associés aux activités économiques : les coûts environnementaux et sociaux et les bénéfices à long terme (résilience, attractivité, engagement des salariés, stabilité des chaînes d'approvisionnement) sont sous-valorisés dans les décisions.

La performance de gestion¹³ d'une organisation est essentiellement évaluée à travers sa capacité à permettre la maximisation des volumes de vente tout en minimisant les coûts. La mobilisation des ressources — qu'il s'agisse du temps, des compétences ou des moyens financiers — est orientée vers l'optimisation des processus de production, la standardisation des offres et l'amélioration continue de la productivité. Les outils de pilotage privilégient des indicateurs financiers tels que le chiffre d'affaires, les marges, les coûts unitaires et le seuil de rentabilité, reflétant une logique d'efficacité économique et de court à moyen terme. La manière dont une organisation définit sa proposition de valeur conditionne directement ses modes de gestion, de pilotage et d'allocation des ressources.

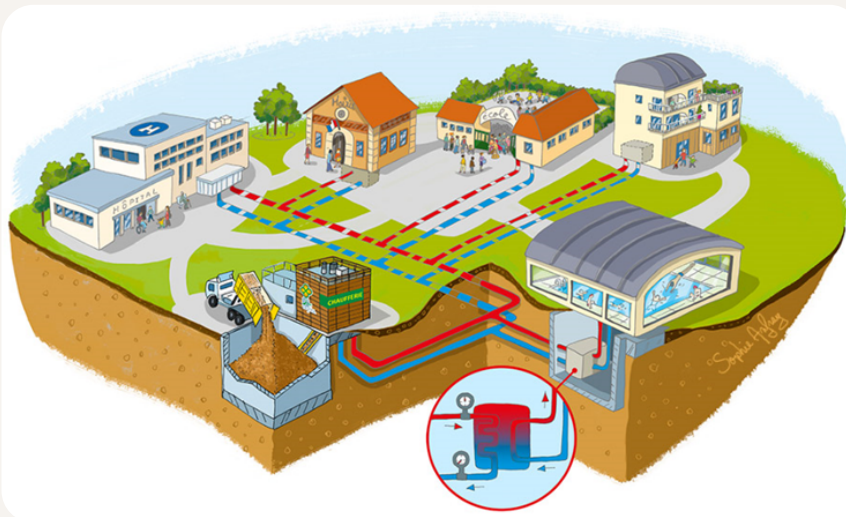
Construire un modèle pérenne, aligné avec la nouvelle proposition de valeur, impliquera donc de revoir ces éléments pour garantir une cohérence globale entre :

- **Qui je suis, en tant qu'organisation** : son identité, ses valeurs et sa raison d'être.
- **Ce que je propose** : l'offre, la proposition de valeur, les effets utiles générés, ainsi que la valeur créée, qu'elle soit matérielle ou immatérielle.
- **Comment je fonctionne au quotidien** : les modes de gestion, d'organisation et de pilotage, l'allocation des ressources, les processus internes, etc.

¹² OCDE. (2024). *Global Corporate Sustainability Report*.

¹³ La performance de gestion d'une organisation est la capacité d'une organisation à gérer l'ensemble de ses ressources et de ses processus permettant de planifier, diriger, mesurer, évaluer et améliorer ses résultats (sa performance).

SCIC Estuaire Energies - Structurer un modèle économique cohérent avec une gouvernance partagée



Franck Sprecher,
Directeur général
d'Estuaire Energies.

La structure a repensé sa proposition de valeur et son modèle économique autour de la réappropriation collective de l'énergie comme bien commun à gérer collectivement. Le choix du statut SCIC permet d'aligner

gouvernance, offre et mode de fonctionnement, en associant l'ensemble des parties prenantes au financement et au pilotage du service. Le modèle repose sur la mutualisation des coûts, des compétences et des investissements autour de trois leviers économiques complémentaires : production locale, achats groupés d'énergie et optimisation des consommations, afin de garantir sa pérennité.

GEONORD - Mise en place d'un mode de gouvernance partagée



Laurence Denis, fondatrice de Géonord.

Laurence Denis, fondatrice de l'entreprise Géonord, a mis en place une gouvernance partagée au sein de l'organisation. Cette démarche a été amorcée dès 2016-2017 et renforcée par la trajectoire EFC initiée en 2021. Un comité de direction collectif représentant un quart des collaborateurs a d'abord été mis en place, suivi de la création de plusieurs équipes thématiques (RSE, innovation, communication, management...), chacune dotée d'une feuille de route annuelle et de moyens dédiés. Cette évolution a toutefois mis en lumière des tensions liées à la clarification des rôles et des responsabilités, conduisant l'entreprise à engager en 2025 un accompagnement externe pour retravailler collectivement la fonction managériale. La réussite de cette gouvernance repose sur un enjeu clé : l'accompagnement de la montée en compétences des salariés dans les postures de coopération et de médiation, tout en portant attention à la charge de travail et l'organisation interne, très sollicitées par la transformation.

ii. Implémenter de nouveaux indicateurs de performance

Dans la perspective d'une transition vers de nouveaux modèles économiques, on note ainsi un besoin de se saisir d'autres outils pour calculer la performance des activités : un renouvellement des indicateurs pour mieux reconnaître et valoriser les différentes formes de valeur créées pour son organisation et son écosystème sur le temps long.

Dans cette logique, plusieurs propositions politiques émergent afin d'adapter les cadres comptables et réglementaires aux modèles serviciels tels que l'EFC.

a. Mesurer l'usage plutôt que le volume

Dans une dynamique servicielle, l'unité d'œuvre – c'est-à-dire la mesure d'activité, telle qu'une heure d'intervention ou la vente d'un produit – cesse d'être un objectif de croissance en volume pour devenir un indicateur de performance de la solution (du service rendu), représentant la qualité et la performance d'usage. Concrètement, ce qui générerait auparavant du revenu (par exemple la vente d'un meuble) devient un actif à charge dont l'entreprise reste propriétaire (amortissement, maintenance, remplacement...). L'intérêt économique n'est donc plus d'en produire davantage mais qu'elle soit la plus durable, robuste, réparable et polyvalente possible.

La performance ne se mesure plus à la quantité produite, mais à la capacité à produire un effet utile durable avec un minimum de ressources. On introduit alors des indicateurs fondamentaux pour ce modèle tels que l'intensité d'usage ou la durée d'usage effective.

Aussi, les unités d'œuvre deviennent des indicateurs de maîtrise du service, pas des objectifs de croissance. Moins d'interventions, moins d'heures ou moins de livraisons peuvent être le signe d'une meilleure performance économique et opérationnelle.

Vers une intégration des indicateurs d'intensité matière dans le reporting extra-financier (CSRD).

Si les standards européens ESRS prennent déjà en compte les ressources et les enjeux environnementaux, ils ne standardisent pas encore suffisamment des indicateurs propres aux modèles serviciels (intensité et durée d'usage, ratio matière par unité fonctionnelle). Un rapport sénatorial¹⁴ sur l'EFC publié en 2026 recommande alors d'intégrer ces indicateurs spécifiques dans les standards de reporting, afin de mieux objectiver les gains de sobriété, d'allongement de durée de vie et d'intensification d'usage permis par ces modèles.

b. Acquérir une vision globale grâce au coût global de possession (TCO)

Le coût global de possession¹⁵ constitue un indicateur fondamental pour acquérir une vision plus globale de la performance économique, en rendant visibles certains coûts jusque-là sous-estimés ou ignorés (coûts de maintenance et de réparation liés à l'obsolescence, coûts énergétiques sur la durée de vie susceptibles d'augmenter, coûts de fin de vie, ...). Cet indicateur permet de démontrer que les modèles fondés sur des volumes élevés et une faible durabilité déplacent les coûts dans le temps, plutôt que de les éliminer.

¹⁴ Sénat. (2026). Économie de la fonctionnalité : états des lieux d'un modèle conciliant croissance et transition écologique.

¹⁵ Total Cost of Ownership (TCO) : Coût total associé à un bien ou un service sur l'ensemble de son cycle de vie. Il vise à dépasser une analyse fondée uniquement sur le prix d'acquisition, en intégrant les coûts liés à l'usage et à la durée.

SIAM - Une transition progressive vers des modèles qui s'appuient sur le TCO

Patrick Bouchard, Président de SIAM.



SIAM souligne l'importance de concevoir dès l'origine des modèles économiquement viables, au-delà de leur seul bénéfice environnemental, condition indispensable à leur pérennité. Pour cela, l'entreprise s'appuie encore sur son activité linéaire historique en croissance afin de financer l'exploration et le développement de nouveaux modèles, avec des objectifs à horizon de trois ans. Dans ces projets d'innovation, le recours au coût global de possession devient un outil structurant. SIAM adopte un raisonnement sur des horizons de 5 à 8 ans et explore la conservation de la propriété de ses produits et la monétisation de leur usage. Cette approche permet d'intégrer pleinement les enjeux de durabilité et de performance d'usage dans les projets en travaillant notamment l'éco-conception des produits, leur réparabilité et réemployabilité.

Massifier la rénovation énergétique : l'approche Energiesprong

Sébastien Delpont, Co-fondateur et président Ressorts, Directeur Energiesprong France
Christian De Nacquard, Directeur R&D et Innovation chez Bouygues Construction.



energie
sprong
fr



L'approche en coût global prend également tout son sens dans le secteur du bâtiment, où les choix réalisés au moment de l'investissement conditionnent durablement les dépenses énergétiques, les besoins de maintenance et la durée de vie des actifs. L'enjeu consiste alors à concilier cette performance de long terme avec la maîtrise des coûts d'investissements nécessaires à court terme. La massification, la préfabrication et la mutualisation des opérations peuvent constituer des leviers pour répondre à ce double objectif, comme l'illustre le retour d'expérience du mouvement transnational Energiesprong qui vise à rendre le marché de la rénovation énergétique plus abordable pour les ménages.

Pour cela, il développe des marchés communs et des outils pour faciliter l'industrialisation et la massification de ce marché visant l'atteinte des objectifs climatiques européens à horizon 2050. Face à des coûts élevés, une main d'œuvre qualifiée pas assez nombreuse et un rythme de rénovation insuffisant, ce mouvement promeut la standardisation, la préfabrication et la mutualisation des projets comme des leviers pour améliorer la qualité, les délais de chantier, tout en réduisant les coûts sur des typologies de bâtiments adaptées. Son déploiement repose sur une coopération renforcée entre acteurs, permettant notamment des économies d'échelle via des marchés groupés. Dans le cadre de ce programme, 7 bailleurs sociaux de la Région Pays de la Loire se sont réunis sous forme d'une centrale d'achat MASH, permettant la mutualisation de leurs opérations via une centrale d'achat. A alors été engagée la rénovation de 1 458 logements répartis en 42 opérations, pour un investissement global d'environ 130 M€ dont 36,4 M€ de financements publics. Cette massification a permis une réduction des coûts allant jusqu'à -25 % en logement individuel et -48 % en collectif par rapport aux premières opérations, tout en atteignant des niveaux de performance Classe A ou B alignés avec les exigences du Pays pour 2050. Au-delà de l'investissement initial, les gains sont significatifs sur le long terme, avec 50 à 70 % d'économies sur les factures d'énergie et une prolongation d'au moins 30 ans de la durée de vie des bâtiments (Union sociale pour l'habitat des Pays de la Loire, 2025)¹⁶.

Dans ce contexte, Bouygues Construction développe, via son Energy Lab, des solutions de R&D visant à rendre opérationnelle la massification de la rénovation énergétique. Le programme interne "BySprong" s'inscrit directement dans cette logique, avec un objectif clair : rénover plus vite et à moindre coût, tout en intégrant des solutions bas-carbone.

¹⁶ Union sociale pour l'habitat des Pays de la Loire. (2025). Le mouvement Energiesprong Pays de la Loire.

c. Valoriser l'immatériel

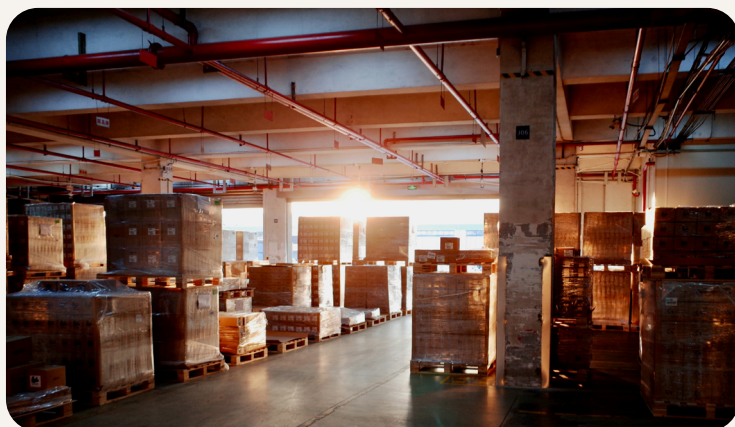
La dynamique servicielle place la valeur immatérielle, et notamment ses dimensions sociales — conditions de travail, compétences et coopération — au cœur de la performance globale.

Le rapport « Évaluation environnementale et sociale de projets d'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération » (ADEME, 2026)¹⁷ démontre la création d'une valeur immatérielle notable en transformant les relations et les pratiques des acteurs autour des modèles EFC. L'évaluation met en évidence un fort sentiment de relations "gagnant-gagnant" et de fierté à collaborer entre entreprises, clients et partenaires, traduisant un renforcement de la confiance et de l'engagement collectif. Cette valeur se manifeste concrètement par des changements de comportements et d'apprentissages partagés, comme l'illustre l'Imprimerie partagée, où l'accompagnement des clients conduit à reconsidérer leurs besoins et à adopter des pratiques d'impression plus sobres, ou encore KATABA, dont la co-construction avec ses clients de solutions de mobilier et de décoration upcyclé à partir de ses déchets, crée un espace d'apprentissage et de fidélisation fondé sur la qualité des échanges. Plus largement, ces dynamiques renforcent les compétences, la coopération et le sens du travail, révélant le rôle central des ressources immatérielles dans la performance des modèles EFC.

Opalean - Recréer du lien entre les maillons de la chaîne



OPALEAN



Le cas d'étude d'Opalean, éditeur de solutions logicielles appliquées aux métiers de la supply chain permettant aux bénéficiaires de la solution (industriels et transporteurs) d'optimiser la gestion de palettes dans une logique d'économie circulaire, illustre bien la dimension sociale de la valeur.

La solution basée sur les principes de l'EFC mise en place permet désormais de créer un lien de qualité entre industriels et transporteurs, car la dynamique coopérative et la solution mise en place exige de travailler sur des objectifs communs : réduire les pertes de palettes dans la chaîne de distribution. Un objectif conditionnant, du côté industriel comme transporteur, la rentabilité de la solution utilisée !

La sortie du rapport de force déséquilibré entre l'industriel prescripteur et le transporteur mandaté vers des objectifs conditionnés par une bonne coopération, est ici décrite comme ayant une forte valeur ajoutée dans la qualité de l'emploi, notamment du côté des transporteurs, avec une importante revalorisation du travail effectué. Les employés utilisateurs du logiciel d'Opalean mettent également en avant d'autres valeurs : le développement de nouvelles compétences et une meilleure perception par la direction.

¹⁷ ADEME. (2026). Evaluation environnementale et sociale de projets ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION.

Les « systèmes de preuve » comme suivi de la valeur immatérielle

Les effets immatériels d'une action (tout comme les ressources) ne pouvant faire l'objet de mesure, c'est le concept même d'indicateur qui pose problème. Les effets peuvent pour autant être perçus par d'autres méthodes qui mettent de côté la mesure tout en se référant à des « systèmes de preuves » pouvant souligner les effets immatériels des actions. La combinaison de certaines démarches permet de constituer un système de preuves intéressant ; un faisceau d'indicateurs et d'indices pouvant témoigner soit des efforts engagés par l'entreprise pour développer les ressources immatérielles, soit des effets obtenus. Cela demande un travail « d'attention continue » aux signaux faibles, au relevé des événements et leur analyse, pouvant mener à l'élaboration de récits.

Ces modes de preuve peuvent notamment consister à :

- identifier les transformations de comportements, de relations ou de dynamiques collectives ;
- recueillir des témoignages, récits d'expérience et retours qualitatifs ;
- observer les signaux faibles révélant des évolutions ou des effets émergents ;
- documenter les coopérations, apprentissages et capacités nouvelles générés par l'action ;
- mobiliser une « preuve par l'absence », en analysant ce que provoquerait l'arrêt des activités ou la disparition de certaines actions menées par l'organisation.

d. Reconnaître les coûts évités et bénéfices liés à la dynamique servicielle

S'il n'est pas simple d'affecter une valeur financière aux valeurs immatérielles générées et/ou échangées, telles que par exemple, la fidélisation des salariés, l'approche pourra reposer sur les coûts évités et les gains en productivité induits par le capital humain et organisationnel et des méthodes dynamiques qui intègrent des indicateurs liés aux ressources, processus, résultats pour mesurer la valeur des actifs immatériels d'une organisation dans le but de relier les ressources immatérielles à la performance organisationnelle.

Opalean - La coopération comme facteur de rentabilité



L'exemple d'Opalean, éditeur de solution logiciel appliqué aux métiers de la supply chain (ADEME, 2026) permettant aux bénéficiaires (industriels et distributeurs) d'optimiser la gestion de palettes dans une logique d'économie circulaire, fait apparaître la coopération comme un déterminant majeur de la valeur, matérielle comme immatérielle.

L'expérience d'Opalean a mis en lumière un enseignement majeur : la réussite d'un projet ne dépend pas du volume d'emballages gérés, mais du **niveau de coopération** instauré entre les acteurs, mais aussi qu'il ne suffit pas d'optimiser les flux entre industriels et transporteurs, mais d'anticiper et accompagner la montée en compétence de tout l'écosystème. Ce changement de paradigme a été renforcé par l'exemple de Leroy Merlin, qui a identifié très tôt l'intérêt stratégique de la solution et a choisi de prendre en charge les coûts pour ses transporteurs, facilitant ainsi une mise en œuvre rapide et efficace. C'est à partir de ce moment que le modèle d'Opalean a évolué, passant d'une simple facturation à l'usage à un accompagnement plus global de la coopération, reconnu et intégré comme un levier central de valeur.

Opalean a alors pu structurer et valoriser une partie importante de son activité autour de la coopération : onboarding de l'écosystème client, gestion de projet, accompagnement, médiation, etc. Aujourd'hui, environ **30 % du chiffre d'affaires est lié à cette activité servicielle**, auparavant non valorisée. Cette évolution a contribué à renforcer la fidélisation des bénéficiaires et à raccourcir le temps de transformation commerciale, en rendant l'offre plus lisible et mieux alignée avec les enjeux des prospects.

Toutefois, estimer une valeur économique pour piloter ou négocier n'implique pas de pouvoir inscrire l'actif au bilan. La valeur économique réelle de la valeur immatérielle créée en interne reste difficile à reconnaître au bilan. En revanche, elle se répercute notamment dans les écarts d'acquisition (goodwills de cession)¹⁸, soit la valeur supplémentaire payée lors du rachat d'une organisation, au-delà de ses actifs nets, dépendant de la valeur immatérielle du bien (réputation, savoir-faire, brevets, position sur le marché, ...).

Par ailleurs, l'analyse des dynamiques servicielles met en évidence des sources de gains de productivité, reposant sur la qualité de la coopération (telles que la stabilisation des relations, la complémentarité des compétences, l'intégration d'effets utiles, ou encore la flexibilité organisationnelle), comme le démontre Christian du Tertre (ATEMIS, 2025)¹⁹ :

- « **Économies d'intégration** : des gains de productivité peuvent être obtenus dans la relation de service du fait de la possibilité d'intégrer dans la réalisation d'une activité des effets utiles pour d'autres.
- **Économies d'adoption** : des gains de productivité peuvent être obtenus dans la relation de service du fait de l'inscription dans la durée de la coopération et d'une meilleure connaissance mutuelle de tous les participants sur la base de la stabilisation des relations entre le prestataire et le bénéficiaire. Plus on se connaît, plus vite on se comprend, plus la co-production est facilitée et les coûts de coordination diminués.

¹⁸ Goodwills de cession (ou écarts d'acquisition) : différence entre le prix d'achat d'une entreprise et la valeur de ses actifs nets identifiables. Il reflète notamment la réputation, la clientèle ou le savoir-faire de l'entreprise acquise (ANC – Plan comptable général).

¹⁹ ATEMIS, IEEFC. (2025). Territoire en transition - Référentiel EFC.

- **Économies de complémentarité** : des gains de productivité peuvent être obtenus dans la relation de service du fait de la qualité de la coopération entre des compétences (individuelles ou collectives) complémentaires.
- **Économies de flexibilité** : des gains de productivité peuvent être obtenus dans la relation de service du fait de l'emploi de technologies flexibles et des aménagements du temps de travail, pour être à même de réaliser des produits ou services différents avec des organisations productives identiques. »

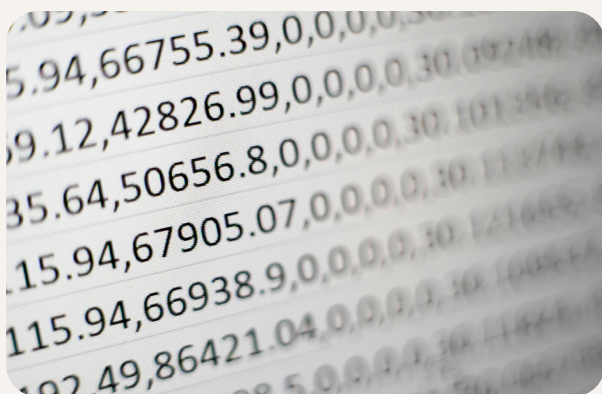
e. Démontrer l'augmentation des marges et la diversification des revenus

Repenser son offre en se tournant vers une dynamique servicielle coconstruite avec le(s) bénéficiaire(s) amène à repenser ses modes de contractualisation et de rémunération. Ils vont reposer notamment sur la rémunération par le biais d'un abonnement, modulé selon l'usage et les effets souhaités impliquant une solidification des marges et une stabilisation des sources de revenus sur le long cours.

Imprimerie Partagée - Des résultats mesurables et encourageants

L'imprimerie partagée

Julien Da Costa, l'Imprimerie partagée, co-fondateur de Debunk.



Depuis la mise en place de la nouvelle offre de l'Imprimerie Partagée, le « projet d'impression » avec facturation mensualisée, les résultats observés sont particulièrement significatifs. En moyenne, une **économie de 60 % de matières premières a été réalisée**, tandis que les structures bénéficiaires ont pu réduire leurs dépenses liées à l'impression d'environ **30 %**.

Fait notable, un découplage s'opère entre l'usage des ressources matérielles et le chiffre d'affaires de l'imprimerie : le nombre de feuilles effectivement imprimées diminue, tandis que le chiffre d'affaires continue de croître.

Les marges observées grâce à **l'introduction d'un nouvel indicateur – la marge brute moyenne par feuille imprimée** – sont particulièrement attractives comparées à celles de l'imprimerie industrielle classique. Dans le modèle traditionnel, celle-ci se situe généralement entre 55 et 60 %. Pour l'imprimerie partagée, elle est initialement prévue à environ 50 %, mais elle reste très variable selon les projets, les volumes imprimés et d'autres paramètres et peut alors atteindre jusqu'à +209 % par feuille imprimée. Ainsi, la marge brute moyenne par feuille imprimée se retrouve 3 à 4 fois supérieure à celle du modèle précédent. L'enjeu principal est donc de **pérenniser et développer cette offre de services** afin de maintenir de tels niveaux de marge.

f. Vers une évolution des outils financiers et des règles comptables au service des modèles circulaires

Le développement des modèles fondés sur l'usage et la performance suppose également de faire évoluer les outils de financement afin de mieux reconnaître leurs spécificités économiques. Le rapport sénatorial « Économie de la fonctionnalité, États des lieux d'un modèle conciliant croissance et transition écologique » publié en 2026 sur l'économie de la fonctionnalité²⁰ recommande ainsi :

- **L'extension des dispositifs existants** — tels que le Crédit Impôt Recherche (CIR), le Crédit Impôt Innovation (CII) ou les prêts Vert et Industrie Verte de Bpifrance — aux innovations organisationnelles et aux contrats d'usage ou de performance ;
- **La création de produits financiers** dédiés permettant d'orienter l'épargne vers des actifs durables et des infrastructures mutualisées ;
- **La mise en place d'un mécanisme de caution solidaire** de l'État pour sécuriser les financements bancaires des entreprises engagées dans ces modèles, souvent pénalisées par l'augmentation du besoin en fonds de roulement liée au maintien des actifs à leur bilan (OPEX).

Le développement des modèles fondés sur l'usage et la performance suppose également une évolution des règles comptables, encore largement construites autour d'une logique de propriété et de renouvellement rapide des actifs (ADEME, 2025). Parmi les propositions émergentes figurent les suivantes :

- **Distinguer, dans les bilans, les actifs ordinaires et les actifs attachés à des contrats d'usage ou de performance** qui impliquent une logique économique différente d'une immobilisation classique (avec conservation de la propriété, support de leur maintenance et fin de vie). La création de sous-comptes spécifiques permettrait ainsi de rendre plus lisible la structure financière de ces modèles et d'adapter leur traitement comptable.
- **Intégrer les enjeux écologiques et humains au bilan et compte de résultat des entreprises.**

Le modèle C.A.R.E.²¹ de comptabilité multi-capitaux propose par exemple l'intégration d'un ensemble de capitaux naturels (sol, eau, biodiversité, climat/air) et humains (les êtres humains) au passif du bilan comptable, comme des dettes contractées par l'organisation pour son cycle d'exploitation, et un compte de résultat en 3 dimensions. Cette approche permet de « visibiliser » les emplois réels de la structure pour assurer son fonctionnement et les impacts qu'elle a dû générer pour aboutir au terme de son cycle. Ainsi, un modèle économique basé sur les principes de l'EFC mettra en évidence un certain nombre d'impacts évités en matière de pollutions (donc sur le capital air ou eau par exemple) ou de biodiversité (en cas d'extraction directe de ressources biologiques par exemple) et permettra aussi d'afficher les actions de prévention et préservation déployées (et coûts attendants) pour prendre soin des collaborateurs de l'entreprise ou autres parties prenantes de la chaîne de valeur (et donc faire face à la dette (a priori ou ex post) sociale/humaine). Enfin, la mesure de la performance financière d'une entreprise découle toujours de sa comptabilité, étendre l'outil comptable aux enjeux « extra-financiers » permettrait de produire de nouveaux indicateurs de performance globale tels que la solvabilité sociale ou environnementale.

²⁰ Sénat. (2026). Économie de la fonctionnalité : états des lieux d'un modèle conciliant croissance et transition écologique.

²¹ Rambaud. (2022) CARE : repenser la comptabilité sur des bases écologiques.

- **Allonger les durées d'amortissement** pour les matériaux critiques à très longue durée d'utilisation
- **Mettre en place des dispositifs de suramortissement** pour les entreprises engagées dans une transition vers des modèles d'usage ou de performance.

Ces éléments sont approfondis dans le rapport sénatorial cité ci-dessus, ainsi que le rapport de l'ADEME « [Comptabilité et Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération \(EFC\)](#) » (2025).

IV. Conclusion

Repenser sa proposition de valeur dans une logique circulaire consiste à déplacer le regard : passer de la recherche de performance immédiate et de volumes à la création d'une valeur utile, durable et plurielle. Cela implique de centrer son regard sur les besoins humains réels, la pertinence des usages, l'expérience vécue et la durabilité. La valeur ne se limite pas à l'économique, mais intègre des dimensions sociales, environnementales et immatérielles, qui se construisent dans le temps long à travers la coopération.

Cette transition suppose de dépasser les limites du modèle linéaire (court-termiste, dépendant des volumes, fortement exposé à la disponibilité des ressources et générateur de coûts cachés) pour redéfinir l'offre autour de l'usage. Tendre vers un découplage entre valeur et volume (produit et vendu), c'est ouvrir de nouvelles sources de performance telles que la réduction des impacts et des dépendances, le renforcement de la résilience et de la souveraineté, l'engagement des équipes et la stabilité des relations. Cette transformation repose nécessairement sur la coopération avec l'ensemble de l'écosystème à travers une intention partagée et la reconnaissance de chacun comme co-auteur du projet.



Enseignements clés

- **Partir des usages réels et des besoins fondamentaux** : analyser finement les usages réels de l'offre (comment, par qui, dans quelles conditions et avec quels effets réels).
- **Clarifier la promesse d'impact autour des effets** : reformuler l'offre en termes d'effets recherchés (qualité d'usage, réduction d'impacts, gains de temps, fiabilité, contribution territoriale), et non en termes de produits ou de prestations. Cette promesse doit être partagée et comprise en interne comme en externe.
- **Découpler la création de valeur de la consommation de ressources** : concevoir des offres fondées sur l'usage, la durée, la réparabilité, la modularité ou la servicisation.
- **Identifier et internaliser les coûts cachés** : mettre en lumière les coûts sociaux, environnementaux et organisationnels invisibles dans le pilotage classique (gaspillage, stress, non-qualité, obsolescence, dépendances). Les intégrer dans les arbitrages économiques afin de sécuriser les décisions à long terme.
- **Repenser le modèle de revenus et le design tarifaire** : abonnements, forfaits évolutifs, paiement à l'usage, mutualisation. Le prix doit refléter la valeur d'usage, les coûts évités et la qualité de la relation, et non uniquement le volume produit.
- **Construire la transformation avec l'écosystème** : bénéficiaires ou partenaires (clients, territoires, fournisseurs, financeurs...) participent aux démarches de co-construction. Instaurer des espaces de dialogue pour partager les enjeux, ajuster l'offre et construire des coopérations fondées sur la confiance.
- **Sécuriser les repères pour favoriser l'adhésion au changement** : conserver des points de stabilité tout en introduisant progressivement de nouveaux modèles. Expérimenter à petite échelle, apprendre par itération et reconnaître le droit à l'erreur à travers des modes de contractualisation long terme.
- **Aligner gouvernance, organisation et proposition de valeur** : adapter les modes de décision, de management aux logiques de coopération et clarifier les rôles, les responsabilités et les espaces d'autonomie nécessaires à la transformation.
- **Faire évoluer les outils de pilotage et les indicateurs de performance** : compléter les indicateurs financiers par des indicateurs de valeur d'usage, de qualité de la relation, de coûts évités, de ressources immatérielles développées (compétences, confiance, engagement) et d'impacts socio-environnementaux.

Partie V. Annexes

1. Glossaire

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).

Coûts cachés : les coûts cachés peuvent être définis comme les coûts indirects ou non visibles immédiatement dans la comptabilité, qui résultent de dysfonctionnements, d'inefficacités ou d'impacts non anticipés au sein d'une organisation (ex. coûts de maintenance et de réparation liés à l'obsolescence, augmentation des coûts énergétiques sur la durée de vie d'un produit, absentéisme, turnover, retards, perte de qualité).

Coût global de possession (TCO : Total Cost of Ownership) : le coût global de possession (TCO : Total Cost of Ownership) désigne l'estimation de l'ensemble des coûts (directs, indirects, cachés) liés à l'acquisition, l'exploitation et la fin de vie d'un bien ou d'un service, pour toute la durée pendant laquelle on en est propriétaire ou responsable. Autrement dit, le TCO ne se limite pas au prix d'achat initial, mais intègre tous les coûts additionnels qui surviennent avant, pendant, et après l'utilisation de l'actif.

Effets utiles : les effets utiles désignent les 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).

Efficience économique : l'efficience économique consiste à « accomplir la raison d'être d'une organisation en développant des pratiques et des usages qui optimisent l'utilisation des ressources matérielles et immatérielles (efficience d'usage), tout en :

- Participant à la préservation, ou mieux à la régénération des ressources naturelles (efficience environnementale) ;
- Générant un mieux-être individuel et collectif (efficience sociale) ;
- Assurant sa pérennité et son développement sans nuire à ceux de ses parties prenantes (efficience monétaire). » (Sempels, 2017).

Ergonomie holistique : l'ergonomie holistique se compose de différentes disciplines qui travaillent ensemble - dans l'espace physique, l'organisation et l'environnement social. Il s'agit de comprendre l'interaction entre plusieurs éléments et la manière dont ils influencent collectivement le bien-être, la productivité, la réussite.

Externalité : une externalité est un « effet non intentionnel de l'activité d'un acteur X qui impacte l'activité d'un autre acteur Y, sans que cette interaction ne fasse l'objet d'une compensation entre eux. L'effet peut être positif ou négatif sur l'acteur Y » (PIGOU, 1925). Il s'agit d'une notion dynamique. On identifie un effet non intentionnel (positif ou négatif) lorsqu'on se trouve en sa présence. La mise en évidence de cet effet ouvre la possibilité de son internalisation dans le service proposé, afin de l'amplifier s'il est positif ou de le limiter s'il est négatif. L'externalité devient alors un effet utile, reconnu comme une dimension de valeur de l'offre.

Goodwills de cession (ou écarts d'acquisition) : les goodwills de cession désignent la différence entre le prix d'achat d'une entreprise et la valeur de ses actifs nets identifiables. Ils reflètent notamment la réputation, la clientèle ou le savoir-faire de l'entreprise acquise (ANC – Plan comptable général).

Modèle serviciel : le modèle serviciel repose sur une offre de produits/services recherchant des effets utiles et une performance d'usage. Cette offre s'adapte au besoin dont l'analyse est revisitée au prisme de considérations environnementales et sociales ; elle peut être le fruit d'une co-construction qui lie les parties prenantes dans une relation contractuelle de long terme, basée sur la confiance. (Pour une économie servicielle sociale et soutenable : de la propriété à l'usage - Conseil économique social et environnemental, juin 2023).

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).

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).

Valeur immatérielle : richesses non tangibles qui contribuent à la performance globale et à la pérennité de la structure (compétences, santé et qualité de vie au travail, confiance, image, ...).

2. Sigles et acronymes

ADEME : Agence de la transition écologique.

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

EFC : Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération.

EIT : Écologie Industrielle et Territoriale.

PFAS : Substances chimiques per- ou polyfluoroalkylées, autrement appelées « polluants éternels ».

SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif.

TCO : Total Cost of Ownership (coût global de possession).

3. Bibliographie

- ADEME. (2024). Panorama sur l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.
- ADEME. (2025). Comptabilité et Économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC).
- ADEME. (2026). Evaluation environnementale et sociale de projets EFC.
- ATEMIS, IEEFC. (2025). Territoire en transition - Referentiel EFC.
- Bpifrance. (2023). Comment définir une proposition de valeur ?
- European Commission : Directorate-General for Environment. (2026). The cost of PFAS pollution for our society – Final report. Publications Office of the European Union.
- Gadrey, J. (1994 (rééd. 2003)). L'économie des services. La Découverte.
- Hamant, O. (2023). La troisième voie du vivant : le principe de robustesse.
- Institut des Territoires Coopératifs (InsTerCoop). (2025). Livret « *La maturité coopérative et son pouvoir de transformation* ».
- Observatoire de l'immatériel. (2024, Juillet). Il faut revaloriser les actifs immatériels. Les Echos.
- OCDE. (2024). Global Corporate Sustainability Report.
- PIGOU, A. C. (1925). The Economics of Welfare.
- Pikaia. (2025).
- Savall, H., & Zardet, V. (2020). Maîtriser les coûts et les performances cachés. Éditions Economica.
- Sempels, C. (2017, octobre). « Ne pensez plus efficacité, mais efficience ». Harvard Business Review France, rubrique Chroniques experts.
- Sénat. (2026). Économie de la fonctionnalité : états des lieux d'un modèle conciliant croissance et transition écologique.
- Union sociale pour l'habitat des Pays de la Loire. (2025). Le mouvement Energiesprong Pays de la Loire.

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 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