



ÉTUDE DE CAS **JUN 2021**

NOUVEAUX MODELES ÉCONOMIQUES & ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Passer d'un modèle économique linéaire
à un modèle économique circulaire

Anticiper et mesurer l'efficacité
d'un modèle économique circulaire

Témoignages d'entreprises
suivies dans le cadre de l'étude

Résilience et économie circulaire
zoom sur la crise de la COVID -19



Une production



SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
PASSER D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE LINÉAIRE À UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CIRCULAIRE	5
I - Comprendre les enjeux de la transition écologique	5
1.1 Modèle économique, quesaco ?	5
1.2 Revoir son business model pour le rendre circulaire	5
1.3 Inclure la dimension territoriale	6
1.4 Des modèles d'économie circulaire	8
II - S'engager dans une démarche d'économie circulaire	10
2.1 Présentation des quatre structures suivies dans le cadre de l'étude	10
2.2 Identifier les freins et trouver les leviers	12
2.3 Retours d'expériences des structures suivies	19
ANTICIPER ET MESURER L'EFFICACITÉ D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CIRCULAIRE	22
1. Efficacité et viabilité des modèles économiques circulaires	22
2. Indicateurs et outils novateurs : présentation des outils PROGR'ECI	24
3. Exemple de retours d'entreprises	27
RÉSILIENCE ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE : ZOOM SUR LA CRISE DE LA COVID-19	29
1. Regard global et tendances	29
2. Témoignages de trois entreprises	31
CONCLUSION	33
CONTACTS	33
BIBLIOGRAPHIE	34
REMERCIEMENTS	35

INTRODUCTION

Dans un contexte mondial de prise de conscience d'une nécessaire transition vers des modes de vie plus durables, **l'économie circulaire est une des réponses pouvant être apportée.** En effet, la consommation irraisonnée de ressources naturelles non renouvelables, le changement climatique et ses premiers effets ressentis, l'érosion de la biodiversité et l'amplification des inégalités sociales sont quelques exemples de signaux alarmants d'un système prouvant ses limites. Le contexte sanitaire lié à la COVID-19 a mis en avant les impacts de nos modes de vies sur les équilibres naturels mais également montré qu'**un système linéaire mondialisé est fragile et peu résilient.** Il est donc nécessaire de repenser notre manière de créer de la richesse et de la valeur tout en respectant les grands principes qui régissent notre planète.

Il est courant de dire que "la nature est bien faite". Et c'est effectivement le cas. La nature est composée d'écosystèmes qui interagissent entre eux et qui redistribuent la matière afin de créer toujours plus de biens communs pour le système global. C'est le système le plus efficace au monde, où rien ne se perd et tout se transforme.

L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE EN FRANCE

En 2013, l'engagement de la France dans la transition vers une économie circulaire s'est traduit par la création de l'Institut de l'économie circulaire. L'INEC, en collaboration avec l'ADEME, il s'implique fortement dans la recherche et la mise en œuvre de politiques publiques territoriales de développement de l'économie circulaire. À travers la loi AGEC, la France s'est également fixée de nouveaux objectifs pour lutter contre toutes les formes de gaspillage : sortir du plastique jetable, mieux informer les consommateurs, lutter pour le réemploi solidaire, agir contre l'obsolescence programmée et mieux produire.

LE LABO NECI, C'EST QUOI ?

Initié en 2018 par le Comité Régional de l'Économie Circulaire (CREC), le Labo NECI est un laboratoire d'idées dont la vocation est de mettre en lien entreprises, collectivités et l'Enseignement Supérieur et la Recherche (ESR) dans le but de massifier la compréhension et la mise en place de l'économie circulaire en Normandie.

<https://neci.normandie.fr/le-labo>

L'économie circulaire s'en inspire directement afin de créer des systèmes centrés sur la ressource disponible, le partenariat, la création de valeur tout au long de la chaîne de production, l'optimisation et l'innovation. L'économie circulaire, par ses principes, fait donc émerger de nouveaux modèles économiques plus résilients, économes en ressources, davantage basés sur les synergies et la collaboration tout en produisant des effets positifs sur un territoire. De nombreuses initiatives voient le jour et réinventent notre manière d'entreprendre et de consommer. Cette réponse en opposition au concept d'économie linéaire est source d'innovation et de recentralisation de notre économie en faveur du développement local et de sa résilience.

Le passage d'un modèle linéaire à un modèle circulaire s'accompagne de changements profonds pour une entreprise. Bien que le concept ne soit pas nouveau (cf. encadré ci-dessous), il subsiste encore beaucoup de questionnements.

Afin d'accompagner au mieux les entreprises normandes autour de cette transition et suite à une demande émanant des entreprises participant aux clubs et réseaux de NECI, le LABO NECI a traité le sujet des "nouveaux modèles économiques et économie circulaire" à travers une étude dont les résultats sont présentés dans ce document. Cette étude est également une source de connaissances et d'informations pour les structures en cours de création ou déjà engagées dans un modèle économique circulaire.

HISTOIRE DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Bien que le concept ne soit pas nouveau, l'économie circulaire est encore très discutée actuellement. Un premier cadre est donné par Boulding en 1970. En 1972, le Club de Rome définit le développement durable et l'empreinte écologique, à la suite de quoi Stahel évoque en premier le concept "d'économie en boucle" en 1976. Celui-ci part du principe qu'il faut épargner les ressources non renouvelables de notre planète en réutilisant, en réparant et en recyclant les déchets. En 1986, Stahel continue d'explorer ce nouveau concept en collaboration avec Giardini. Ils posent ensemble les bases de "l'économie de la fonctionnalité" et l'importance des activités de services dans les processus de production et de consommation au travers la notion de "nouvelle économie de service". Le terme "économie circulaire" sera quant à lui employé pour la première fois en 1990 dans un article écrit par Pearce et Turner et appelé à mettre en place un système en boucle afin de remplacer le système économique linéaire. Même si la définition de l'économie circulaire est encore évolutive et bien que la démarche soit récente en France, de plus en plus d'acteurs publics et privés s'y intéressent désormais, notamment grâce à la popularisation du concept par la Fondation Ellen MacArthur.

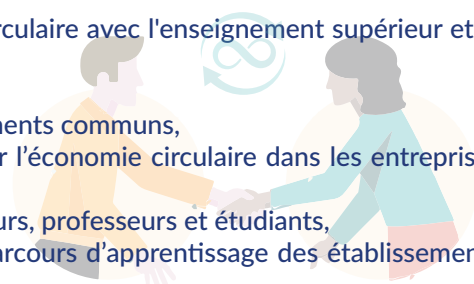
INTRODUCTION

QUE FAIT LE LABO NECI ?

Il met en relation les clubs et réseaux normands de l'économie circulaire avec l'enseignement supérieur et la recherche.

Ses 4 principales missions sont :

- Rapprocher les clubs et réseaux de NECI autour de questionnements communs,
- Accompagner ces clubs et réseaux et les aider à mieux intégrer l'économie circulaire dans les entreprises en faisant le lien avec la recherche,
- Apporter un éclairage scientifique grâce à un réseau de chercheurs, professeurs et étudiants,
- Promouvoir l'enseignement de l'économie circulaire dans les parcours d'apprentissage des établissements normands.



Voici les 4 grands objectifs de cette étude :

- I) Identifier les freins et leviers qui amènent les structures à passer d'un modèle économique linéaire à un modèle économique circulaire.
- II) Permettre une meilleure lecture des indicateurs d'efficacité de ces modèles.
- III) Encourager ou conforter la démarche d'économie circulaire pour les 4 structures suivies.
- IV) Faciliter l'engagement d'autres structures vers l'économie circulaire.

Afin de répondre aux mieux à ces objectifs, nous avons construit l'étude sur des ressources bibliographiques, des témoignages de structures suite à l'évolution de leur modèle économique et d'apports scientifiques de chercheurs spécialisés dans l'économie circulaire.

Nous avons aussi développé PROGR'ECI, outils d'analyse et d'auto-évaluation d'une démarche d'économie circulaire, afin d'aider les structures à analyser leur démarche et à prendre des décisions stratégiques en fonction de leurs forces et faiblesses. L'ensemble des éléments apportés par cette étude visent à engager une réflexion de la part des structures sur leur manière de créer de la richesse et de la valeur.

Ce questionnaire constitue un premier pas vers le développement des modèles économiques circulaires en Normandie dans un contexte global de transition écologique.

DES REPRÉSENTATIONS DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

D'après la Fondation Ellen MacArthur, "l'économie circulaire est par nature restaurative et régénérative et tend à préserver la valeur et la qualité intrinsèque des produits, des composants et des matériaux à chaque étape de leur utilisation. Le concept distingue les cycles biologiques et techniques".



Source du schéma : ADEME

PASSER D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE LINÉAIRE À UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CIRCULAIRE

I - Comprendre les enjeux de la transition écologique

1.1 Modèle économique, quesaco ?

Selon Osterwalder et Pigneur¹, le modèle économique décrit **“les principes selon lesquels une organisation crée, délivre, et capture de la valeur”**. Autrement dit, **il décrit le mode de fonctionnement de l'entreprise**.

Dans une économie linéaire, la création de valeur est issue d'une production basée sur **l'exploitation de ressources matérielles finies** et d'une offre basée sur **la possession des produits**. La mesure de la valeur n'intègre que des **facteurs de croissance économique**, voire exclusivement financière. Face au constat de la raréfaction des ressources et aux limites du système de développement établi, de plus en plus de structures se démarquent du modèle classique, en innovant dans leur manière de **créer, capturer et partager**

de la valeur, tout en créant des **boucles vertueuses**. Elles transforment ainsi les systèmes productifs et économiques.

La transition d'un modèle économique linéaire à un modèle économique circulaire passe donc par **la redéfinition de la notion de valeur**. Les nouveaux modèles économiques proposent une conception originale de la valeur, qui reste au cœur de la stratégie d'entreprise, **en faisant prévaloir la valeur d'usage des produits sur la valeur d'échange**.

Le modèle économique de l'entreprise peut s'appréhender sous la forme d'un **“business model canvas”**; outil permettant de cartographier de façon cohérente les éléments clés d'un modèle économique.

Un modèle économique, ce n'est pas simplement quelque chose qui relève du système marchand, de la façon dont on passe des contrats, dans laquelle on fait des affaires (...).

**La première question du modèle économique c'est : qu'est-ce que l'on produit ?
En quoi ce que l'on produit est utile ?**

Christian Du Tertre,
économiste et directeur scientifique d'Atemis (NME, Cerdd).

1.2 Revoir son business model pour le rendre circulaire

Pour Lüdeke-Freund², un business model soutenable est **“un business model qui crée un avantage concurrentiel à travers une proposition de valeur supérieure à celles des concurrents et qui contribue au développement soutenable de l'entreprise et de la société”**. Schématiquement, un business model s'articule autour de plusieurs composantes : **la proposition de valeur³, l'architecture de valeur⁴ et la capture de la valeur⁵ créée**. Dans un business model soutenable, la notion de valeur est étendue à différents domaines, comme la création d'une valeur environnementale et sociale. Cette redéfinition de la valeur implique que l'entreprise **prenne en compte les effets de son activité sur les parties prenantes** et donne lieu à l'émergence d'un nouveau champ lexical : valeur partagée, valeur client élargie, valeur publique, etc.

Dans ces nouveaux modèles, les compétences relationnelles, considérées comme des compétences stratégiques, viennent remplacer les stratégies concurrentielles. Les business model soutenables fondent **leur avantage concurrentiel dans une perspective relationnelle qui suppose la mobilisation d'un réseau autour de ces enjeux**.

Le modèle économique linéaire encore en vigueur fait l'hypothèse que chaque acteur va trouver des solutions individuellement. L'économie circulaire cherche à dépasser cette logique pour s'inscrire dans un développement réticulaire et territorial. Les nouveaux modèles économiques découlant de l'économie circulaire se basent plutôt sur **le développement de la coopération** et de **la synergie territoriale**, qui proposent des modes de développement originaux, pérennes et durables. La construction du nouveau business model d'une entreprise doit se faire en interaction avec le système dans lequel cette dernière évolue. Un modèle économique circulaire abouti est **un modèle économique créateur de valeur non seulement pour l'entreprise, mais aussi pour le territoire**.

POUR ALLER PLUS LOIN

Joyce et Paquin ont développé l'outil **“the tripple layered business model Canvas”** afin de formaliser un business model axé sur la durabilité. L'outil propose de faire ressortir les **dimensions économiques, écologiques et sociales du business model**.

¹ *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*, 2010.

² MAILLEFERT Muriel et ROBERT Isabelle. *Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'écologie industrielle*, 2017.

³ La proposition de valeur est ce qui permet de convaincre le consommateur d'acheter un produit ou un service.

⁴ L'architecture de valeur explique et décrit comment l'entreprise réalise concrètement la proposition de valeur.

⁵ La capture de la valeur est l'obtention de bénéfices générés par l'achat d'un bien ou d'un service.

PASSER D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE LINÉAIRE À UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CIRCULAIRE

1.3 Inclure la dimension territoriale

La notion de territoire, souvent absente dans les modèles économiques linéaires, n'apparaît pas directement dans la définition de l'économie circulaire donnée par l'ADEME. **Pourtant, le territoire occupe bien une place centrale dans les démarches circulaires.**

Les recherches montrent en effet que **la proximité s'avère être un ingrédient essentiel** pour le développement des stratégies circulaires. En favorisant l'émergence des démarches circulaires au sein des entreprises, un territoire participe à la création d'un **cercle vertueux qui contribue à son attractivité et à sa résilience**. La mise en place d'écosystèmes d'entreprises à l'échelle du territoire constitue une action clé dans le cadre de cette démarche. **En plus de favoriser l'autonomie du territoire, ces écosystèmes fournissent les infrastructures et les équipements nécessaires pour impulser, fédérer et favoriser la synergie des acteurs dans le développement d'une économie plus circulaire.**

Le cadre réglementaire français⁶ définit la région comme le territoire privilégié des actions d'économie circulaire. Cependant, certains auteurs montrent que, bien que de nombreuses démarches soient menées à cette échelle, **le périmètre de la communauté de commune serait un territoire plus approprié à leurs mises en œuvre**. Si le rôle des collectivités territoriales est un moteur dans le développement de l'économie circulaire, notamment les régions, l'appropriation du projet et son efficacité dépendent des acteurs locaux et de leurs réseaux. L'objectif serait donc **d'accroître les coopérations entre les acteurs à l'échelle locale**, afin d'apporter des réponses à la fois techniques, organisationnelles et économiques à leurs défis communs, ainsi que **limiter les opportunités de conflits et d'oppositions**.

Selon Delphine Gallaud, maître de conférences en économie industrielle, et Blandine Laperche, professeure d'économie de l'innovation, **l'économie circulaire doit s'inscrire dans un projet global à une échelle territoriale pertinente.**

Si l'économie circulaire cherche à **optimiser les échanges de flux de matières et d'énergies pour rendre plus efficace l'usage des ressources matérielles**, elle s'appuie notamment sur les ressources immatérielles du territoire (savoir-faire économique, relation de confiance entre les acteurs, ...). Ainsi, au sens de cette économie de l'innovation, le territoire pertinent ne correspond pas forcément à une entité administrative, mais à un espace pouvant couvrir une ou plusieurs de ces dernières. **Le territoire au sein duquel se développe l'économie circulaire est celui où les acteurs se mobilisent, activent les ressources territoriales, et se coordonnent autour d'enjeux et de contraintes partagés.**

Si la dimension territoriale n'apparaît pas dans la définition officielle de l'économie circulaire, elle transparaît dans l'un des 7 piliers qui la constituent. L'écologie industrielle et territoriale (EIT) repose sur la création de synergies industrielles dans un espace géographique donné. Si certaines démarches d'économie circulaire se développent parfois sur des espaces territoriaux très larges, la plupart, notamment en matière d'EIT, se déploient à des échelles locales par des entreprises générant et consommant des flux de matières et d'énergie. **La proximité géographique est donc un facteur de facilitation dans la mise en place de ces démarches**. Il n'existe cependant pas de territoire unique ou idéal au déploiement des démarches d'économie circulaire. **Le territoire apparaît comme une ressource permettant d'identifier les flux de matière, de déchets, d'énergie, ou encore de personnes**. Les boucles peuvent apparaître à différentes échelles, l'objectif étant toujours d'optimiser les ressources, d'améliorer la résilience des structures et de créer des coopérations interentreprises innovantes permettant de dynamiser le territoire sur lequel elles opèrent.

Dans les années à venir, les territoires sont donc en **première ligne pour déployer des stratégies de résilience productive qui participeront très probablement à modifier le tissu économique.**

L'ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE ET TERRITORIALE

Aussi appelée symbiose industrielle, l'EIT est une démarche de mutualisation volontaire des ressources et des besoins des acteurs économiques du territoire. Le développement de ces synergies industrielles vise l'optimisation et la valorisation des flux (matières, énergie, déchets, ...) entre au moins deux entreprises du territoire. Ces solutions territoriales coopératives et innovantes de gestion des ressources contribuent à transformer les systèmes de production et de consommation en favorisant les fonctionnements en boucles fermées.



Fabien Nadou

Enseignant-chercheur en développement durable et urbanisme à l'EM Normandie.
Directeur scientifique de la Chaire Economie Bleue & Transitions énergétiques.

1) La dimension territoriale est-elle le premier facteur à prendre en compte dans la mise en place d'une démarche d'économie circulaire ?

Je ne sais pas si ce doit être le premier facteur à prendre en compte (peut-être est-ce d'abord la notion d'acteurs qui est la première), mais c'est une dimension essentielle qui doit rentrer dans la conception du projet ou de la démarche d'ensemble.

2) Selon vous, quelle échelle d'action et de mise en œuvre est pertinente pour une telle démarche ? Existe-t-il une échelle « limite » ? À partir de quel moment considère-t-on qu'une démarche d'économie circulaire n'est plus locale ou vertueuse ?

La question des échelles pertinentes ou « limites » est très délicate car de fait elle est excluante. En réalité, cette échelle d'action dépend aussi des acteurs en présence, du type de projet et de son dimensionnement. On pourrait dire alors que l'échelle maximale est la région. Mais attention à ne pas confondre des périmètres d'action fonctionnelle (qui s'attache plus aux flux) et des périmètres trop administratifs. Peut-être que des projets d'économie circulaire ont tout à fait leur place à une échelle interrégionale ou départementale s'il concerne par exemple une grande infrastructure d'énergie ou de transport.

À l'échelle des EPCI on voit aussi des actions et projets très pertinents. Certaines régions (Nouvelles-Aquitaine, Auvergne-Rhône-Alpes) sont devenues tellement grandes que la question se pose de savoir si leur grand périmètre peut encore être considéré comme acceptable pour une démarche d'économie circulaire. Certainement qu'au-delà, la démarche est moins vertueuse, notamment en raison des transports et des déplacements de personnes.

3) Peut-on toujours monter un projet commun et partagé par les acteurs du territoire ? Certains secteurs d'activités sont-ils plus propices que d'autres à la mise en place de ces projets ?

Bien entendu, tous les projets ne sont pas partagés, et il est même difficile la plupart du temps qu'ils fassent l'unanimité et qu'ils soient communément admis par tous. Ce sont souvent les conflits qui prédominent ou les rivalités/oppositions. On voit bien que les projets de grandes infrastructures (aéroport, ligne TGV, autoroute, barrage, ...) ou d'énergies renouvelables sont source de conflits d'usage (éolien, méthanisation ...) et qu'il est difficile de les mettre en œuvre. Bien souvent ils mettent à mal une position dominante ou confortable d'un des acteurs ou parties prenantes dont les intérêts sont restreints par la mise en place de compromis.

Il n'est pas sûr que certains secteurs d'activités soient plus propices à cette facilité de partage.

4) Comment peut-on accroître les coopérations entre acteurs à l'échelle locale ? Quels mécanismes mettre en place ? Quel est l'importance du facteur géographique dans la mise en place de ces coopérations ?

Il est vrai que la proximité géographique joue un rôle essentiel dans la mise en connaissance des différents acteurs et il est mieux d'être proche pour travailler et/ou coopérer. Pourtant, la proximité géographique crée des conflits et des concurrences aussi et il n'est pas toujours évident de pouvoir travailler ou de collaborer parce que l'on est proche. C'est une alchimie difficile à trouver pour aller vers une « bonne synergie » entre les acteurs locaux. Des instances ou scènes de dialogue sont parfois (souvent) nécessaires pour organiser cette rencontre acteurs et parties prenantes des projets et cela peut prendre du temps. Il est nécessaire de partager un certain nombre de valeurs, de définir en amont des éléments de diagnostic commun et de voir ce qui peut être « mis sur la table » par chacun. On dépasse alors le simple cadre géographique pour aller vers une proximité dite organisée, autour d'un système de valeurs partagées par l'ensemble des acteurs.

5) Est-ce que les synergies inter-entreprises territoriales permettent de répondre aux attentes / besoins spécifiques d'un territoire ? Quel est le rôle des collectivités locales dans ce cas de figure ?

Le rôle des collectivités peut apparaître dans le sens de plus grandes ou meilleures synergies comme facilitateur des relations et des coordinations entre acteurs. On peut supposer que la mise en synergie des entreprises entre elles soit bénéfique aux territoires dans le sens où elles connaissent bien leur tissu économique et leur territoire d'implantation, ce qui est l'un des enjeux de bonne prise en compte des besoins/attentes. Là où les collectivités territoriales jouent un rôle important, c'est dans la circulation des informations entre acteurs et entreprises et dans l'accompagnement de leurs projets et leurs stratégies. Cela peut se faire sous forme d'aides ou appuis financiers, mais aussi en termes de mise en dialogue et en permettant la rencontre des différents acteurs.

PASSER D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE LINÉAIRE À UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CIRCULAIRE

1.4 Des modèles d'économie circulaire

La transition vers ces nouveaux modèles économiques soutenable constitue une **innovation de rupture**. Elle invite à débloquer nos représentations du modèle linéaire encore dominant, à être curieux et à oser mettre en place et proposer de nouvelles façons de faire. La complexité des problématiques auxquelles nous faisons face montre qu'il n'existe pas une réponse unique et qu'aucun acteur ne peut y répondre seul. Il s'agit de créer les conditions favorables à cette transition, en envisageant des solutions liées et multi-acteurs, et en misant sur la complémentarité de ces derniers. L'objectif est, pour chaque entreprise, de mettre en place un modèle économique qui lui ressemble, en prenant en compte ses propres valeurs et ses contraintes, et en y intégrant des intérêts partagés avec d'autres entreprises du territoire.

Pour engager ce changement collectif, les nouveaux modèles économiques nous demandent de changer de lunettes et de façons de nous questionner. **Ils nous poussent à sortir de nos logiques habituelles, basées sur la concurrence, l'attractivité et le cloisonnement des activités. De plus, ils favorisent la résilience et la durabilité des entreprises,** les pratiques économes en ressources et les synergies de mutualisation, en explorant de nouvelles formes d'économie et en produisant des effets utiles sur le territoire, comme la création d'emplois. Par exemple, l'écologie industrielle et territoriale, l'écoconception ou le recyclage peuvent être porteurs de nouveaux métiers inscrits dans le tissu local.

Les modèles économiques circulaires appellent donc à **décloisonner les approches habituelles pour créer de la valeur partagée, dans une approche transversale, coopérative et intersectorielle.** Cette création de valeur touche à la fois les salariés de l'entreprise, les parties prenantes, jusqu'à l'ensemble de la société. La concurrence reste présente et participe à l'innovation et à la performance du modèle économique tout en ne constituant pas l'essentiel de la stratégie de la structure.

Certains modèles économiques, comme l'économie de la fonctionnalité, prônent l'usage du produit plutôt que la vente et la quantité, en mettant en avant une économie servicielle plutôt qu'une économie de volume. Un des avantages de ce modèle par rapport au modèle linéaire classique est de générer des revenus à échéances régulières. En restant propriétaire de son actif, l'entreprise sécurise son approvisionnement en matières premières et les coûts liés à ces dernières. De plus, le service fourni permet à la fois de lisser l'activité par rapport aux cycles économiques, d'obtenir des revenus plus prévisibles et plus importants que ceux issus de la vente d'un produit, et de fidéliser les clients.

En résumé, ces nouveaux modèles économiques peuvent concrètement répondre à une logique de durabilité et concilier création de valeur, rentabilité économique et responsabilité écologique et sociétale.

L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION

L'EFC consiste à sortir d'une logique industrielle de volume, basée sur le "produire plus pour gagner plus", à une logique de performance, qui cherche à mesurer les besoins des clients pour produire seulement ce qui est nécessaire. Ce nouveau modèle économique repose sur un contrat de confiance évolutif et de long terme, et nécessite une relation personnalisée et de proximité avec le bénéficiaire. La rentabilité de l'entreprise ne repose plus sur les ressources matérielles, qu'elle cherche à préserver, mais sur ses ressources immatérielles (compétences, confiance, pertinence...) et participe à redonner du sens au travail.



Sébastien Bourdin

Doyen délégué de la Faculté & enseignant-chercheur en géographie économique.
Responsable programme de recherche.

1) Quel est l'intérêt pour une entreprise de passer d'un modèle économique linéaire à un modèle économique circulaire et territorialisé ?

Les intérêts que présentent ces modèles économiques sont multiples. D'abord, d'un point de vue politique, l'économie circulaire devient de plus en plus un sujet dans les agendas politiques nationaux et supranationaux, et ces points commencent déjà à se transformer en législation. Les entreprises devraient donc adopter la circularité avant d'y être contraintes.

Ensuite, la rareté des ressources est une raison essentielle pour laquelle les entreprises devraient faire la transition vers une économie circulaire.

La demande du marché est aussi un élément important. Prenons l'exemple de la construction : dans un secteur fortement axé sur la demande, il est essentiel que la demande des clients évolue pour stimuler la transition vers une économie circulaire. Les gouvernements peuvent également donner un coup de fouet à la demande dans ce domaine, comme aux Pays-Bas, où le gouvernement entend inclure la circularité dans tous les appels d'offres publics à partir de 2023.

De plus, la réduction de l'utilisation des matières premières, leur réutilisation et/ou la réduction des déchets permettent aux entreprises de construction de réduire leurs coûts. D'autres effets opérationnels positifs pourraient concerner la réduction du temps de production et de la logistique.

Enfin, l'amélioration de l'image de marque : les entreprises circulaires sont perçues comme des entreprises innovantes et durables par les clients, et proposent une opportunité de se connecter aux clients au-delà de ce que serait une transaction de vente dans un modèle commercial linéaire. Cela permet non seulement de fidéliser les clients, mais aussi de créer de nouvelles sources de revenus à partir d'un modèle de service, par exemple. Des recherches montrent également que l'investissement dans l'économie circulaire peut contribuer à attirer et à retenir une main-d'œuvre talentueuse.

2) En quoi les modèles économiques circulaires peuvent-ils permettre à une entreprise d'être plus compétitive et innovante ?

L'amélioration de la valeur des produits est un argument : l'utilisation des principes de l'économie circulaire peut stimuler les entreprises à innover et à créer de nouveaux produits ou services plus compétitifs que l'alternative linéaire.

L'économie circulaire est également porteuse d'initiatives sectorielles : celles-ci mettent en relation les pairs tout au long de la chaîne de valeur, y compris les clients. Il s'agit d'un cadre de co-création qui stimule l'innovation et l'échange de connaissances, où des accords importants peuvent être conclus sur des éléments tels que les définitions et les critères de mesure. La participation du gouvernement rend les initiatives sectorielles particulièrement solides. A noter que l'innovation en économie circulaire ne se limite pas à l'innovation « dure » (technologique), il existe aussi l'innovation « tendre » (organisationnelle, sociale).

3) Vos recherches montrent-elles qu'il est plus simple pour certaines entreprises de circulariser leur modèle économique que pour d'autres ?

Pas nécessairement, tout est une question de volonté ! Je connais même des entreprises spécialisées dans la RH qui ont travaillé sur la notion de RH circulaire.

4) Quels conseils de base donneriez-vous à n'importe quelle entreprise souhaitant transformer son modèle économique ?

Se faire accompagner ! Il existe de multiples organisations publiques, privées ou associatives, qui aident les responsables d'entreprises à transformer leur business model et accompagnent les managers à mettre en place une démarche d'économie circulaire.

5) La mise en place de synergies inter-entreprises permet-elle une plus grande circularité des ressources ainsi qu'une certaine indépendance en termes d'approvisionnement et améliore-t-elle la résilience ?

La réponse est dans la question : c'est tout à fait ça. Elles sont très vertueuses, car l'idée derrière est de mieux utiliser les ressources disponibles localement pour limiter les coûts et la dépendance des territoires aux approvisionnements extérieurs.

II - S'engager dans une démarche d'économie circulaire

2.1 Présentation de quatre structures suivies dans le cadre de l'étude

ATELIERSINSITU

Association - (Eure - 27)
Scénographie et conception de décors
Rayon d'action principal : France
Nombre de salariés : 0

LE DÉCLIC

« Nous avons constaté que beaucoup de décors de théâtre terminaient à la benne. De notre côté, nous avons une grande capacité de stockage. Il y avait un marché à prendre et c'était l'occasion de réemployer un bâtiment existant en adaptant notre activité à son histoire. »

LES PROCHAINES ÉTAPES

« D'abord, nous allons changer de statut et devenir une coopérative SARL. Nous allons aussi répondre à un appel à Projet Territorial de Cohésion Sociale, afin de porter un projet de centrale hydroélectrique qui nous permettrait de produire de l'électricité pour une cinquantaine de logements ».

LE PROJET : Le réemploi de décors de théâtre

« Nous avons commencé par aménager le stock de façon à recevoir un volume considérable de décors déclassés et par organiser un espace de travail suffisamment grand pour mettre en place notre activité de réemploi. Avant, 100 % des décors partaient à la benne ; aujourd'hui, ça a changé, mais il n'y a toujours pas de réglementation qui encadre le retraitement des décors. Pour nous, il est facile de faire rentrer les décors, mais il est plus difficile de les faire ressortir. Maintenant, nous travaillons en boucle fermée, en récupérant uniquement les décors que nous avons construits. En 2020, 50 % de nos entrants ont été réutilisés ou réemployés pour des nouveaux décors ou pour aménager nos locaux ».

CONTACT

Fred Lescat
Directeur technique des Ateliers In Situ
contact@ateliersinsitu.fr



SAS - (Manche - 50)
Fabrication de palettes bois et de blocs agglomérés
Rayon d'action : +/- 300 km
Nombre de salariés : 70 (+22 pour leur société de transport)

LE DÉCLIC

« Au tout départ, l'idée était de ne plus utiliser le gaz pour les séchoirs à palette. Nous voulions mettre une chaudière bois, et nous avons finalement opté pour la cogénération, qui fait à la fois office de chaudière et produit de l'électricité. La chaudière alimente les séchoirs et l'électricité sert à produire les blocs ».

LES PROCHAINES ÉTAPES

« Nous allons continuer d'optimiser les flux à tous les niveaux, en améliorant notre communication, en étant plus présents auprès de nos clients, et en mettant en place, à terme, un service de collecte de palettes ».

LE PROJET : Faire évoluer son métier, ses processus et ses produits

« Nous utilisons un matériau, le bois, qui nécessite une attention toute particulière. Nous devons prendre en compte des facteurs environnementaux, faire des économies et de l'entretien des forêts. Notre démarche est de valoriser le bois à tous les niveaux. Les déchets qui n'avaient pas d'issues en ont maintenant une, et nous avons renforcé nos liens avec les acteurs locaux. Les palettes broyées qui arrivent chez nous sont utilisées, les écorces de bois qui résultent de nos activités servent à alimenter la chaudière. On utilise moins de bois, et on l'utilise mieux. Avec la production de blocs agglomérés, on économise 400 000 tonnes de bois par an. ».

CONTACT

Émilie Künkel
Responsable communication & marketing
emiliek@kunkel.fr

PASSER D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE LINÉAIRE À UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CIRCULAIRE



SASU - (Seine-Maritime - 76)
Installation d'eau et de gaz pour tous locaux
Rayon d'action : Normandie
Nombre de salariés : 20

LE DÉCLIC

« Nous avons essayé une forte perte de chiffre d'affaires en 2016, nous avons des difficultés à payer les salaires et notre masse salariale a diminué de moitié. Il fallait soit changer de manière de fonctionner, soit mettre la clef sous la porte. Nous avons fait une formation sur l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, puis mis en place un modèle d'entreprise libérée et accéléré la digitalisation de l'entreprise. »

LES PROCHAINES ÉTAPES

« Nous allons mettre en place une politique RSE en 2021, car nous n'avons pas pu le faire en 2020. De plus, nous avons très peu de turnover. »

Malgré la volonté initiale de la structure de témoigner sur son expérience et nos échanges avec M. Gamard, La Devilloise n'a pas pu s'engager davantage dans l'étude en raison de la COVID-19. Vous ne trouverez donc pas leur témoignage dans les parties suivantes

LE PROJET : L'économie de la fonctionnalité au service de l'artisanat

« Nous sommes passés d'une économie du volume à une économie du service, c'est-à-dire que nous avons décorrélé le prix de nos prestations en misant plutôt sur la pérennisation de nos relations avec nos clients. Nous avons mis en place le tri sélectif en créant notamment des partenariats avec des entreprises voisines pour transformer les déchets des uns en ressources des autres ».

CONTACT

Jean-Baptiste Gamard
Dirigeant de la société La Devilloise
jb.gamard@ladevilloise.fr



SAS - (Seine-Maritime - 76)
Commerce et distribution de produits locaux
Rayon d'activité : Normandie (distance producteurs/clients +/- 80 km)
Nombre de salariés : 12

LE DÉCLIC

« La structure existe depuis 2010. Nous mettons en relation les producteurs du territoire avec les clients souhaitant consommer des produits locaux. Nous sommes le seul intermédiaire entre ces acteurs, et nous fixons un juste prix pour chaque produit. Nous assurons également la traçabilité des produits, la logistique et la communication ».

LES PROCHAINES ÉTAPES

« Nous connaissons un fort développement économique depuis plusieurs années, et notamment depuis 2020. Nous avons dernièrement dû nous concentrer sur la rentabilité économique de notre activité, et surtout chercher à améliorer notre logistique (notamment les transports de marchandises). Avant nous préparions nos commandes dans des cartons jetables ; maintenant, nous les préparons dans des caisses consignées que nous traçons grâce à un QR code».

LE PROJET : La consommation responsable et directe du producteur

« Les clients peuvent passer commande sur le site internet avant 10h le mardi pour recevoir la livraison à partir du jeudi. Les producteurs déposent leurs produits à l'entrepôt des FDI, où nous préparons les paniers et nous les livrons en point relais ou en magasin, ce qui nous permet de mutualiser les transports et diminuer le nombre de trajets. En 2020 nous avons fait évoluer notre modèle économique afin d'assurer la pérennité de la structure. Nous essayons également de sensibiliser nos clients aux produits de saison en leur proposant des recettes ».

CONTACT

Adeline Hulmel
Responsable circuit court
adeline@lesfermesdici.fr

PASSER D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE LINÉAIRE À UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CIRCULAIRE

2.2 Identifier les freins et trouver les leviers

Mettre en place une démarche d'économie circulaire représente un changement global dans la stratégie de l'entreprise. Plusieurs freins peuvent s'opposer à ce changement, le ralentir, ou même l'empêcher. Une étude réalisée par l'Institut national de l'économie circulaire (INEC) en 2014 nous a permis de lister, de façon non exhaustive, les principaux freins à la mise en place d'un modèle économique circulaire.

Les freins recensés sont de trois natures : **organisationnels, techniques et économiques.**

● LES FREINS ORGANISATIONNELS



Les freins organisationnels résultent de **la cohabitation entre les modèles encore dominants d'organisations traditionnellement linéaires et la prise en compte encore émergente par les entreprises des problématiques et des expertises liées aux stratégies circulaires.** Cette résistance au changement constitue un frein de premier ordre à une meilleure intégration de l'économie circulaire au sein des entreprises.

1) Les métiers et processus des entreprises restent organisés de manière linéaire.

On retrouve cette linéarité dans les processus de fonctionnement des entreprises, dans l'organisation hiérarchique des activités ainsi que dans les fiches de postes des collaborateurs. Les problématiques liées à l'économie circulaire ne sont en général pas intégrées à ces éléments, ou constituent des tâches annexes et ne transparaissent pas dans l'organisation globale de la structure.

2) Un cloisonnement existe entre les différents métiers d'une entreprise.

Les stratégies circulaires requièrent une certaine forme de transversalité et de coopération, ainsi qu'une vision systémique de la stratégie de l'entreprise. Or, on constate que le cloisonnement des différents métiers d'une entreprise et le manque de coopération entre les différents services (marketing, conception et ingénierie par exemple) constituent un frein au développement de ces stratégies.

3) Les entreprises manquent d'expertise sur les déchets ...

Au lancement de sa démarche circulaire, l'entreprise se retrouve souvent confrontée à un champ d'expertise qu'elle ne maîtrise pas : celui du déchet. Ce déficit d'expertise constitue un frein significatif à la mise en place de stratégies circulaires.

4) ... et manquent de formation à l'économie circulaire.

Parallèlement à ce déficit d'expertise dans le secteur du déchet, le manque de formations relatives à l'économie circulaire mises à disposition des employés est un frein au développement de toute stratégie opérationnelle. Il empêche la compréhension de la démarche, une bonne prise en compte des thématiques et la montée en compétences des équipes.

5) La réticence de certains acteurs économiques rend difficile la coopération inter-entreprises.

La coopération inter-entreprises autour de projets communs, qui est l'un des points clés des stratégies circulaires, est également rendue difficile par une certaine réticence des acteurs économiques.



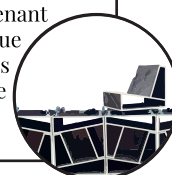
Nous avons discuté avec les acteurs du marché, les fournisseurs, les acteurs locaux. Et nous regardons les indicateurs du marché depuis quelques années.



« Comment avez-vous trouvé la connaissance ? Avez-vous eu besoin de recourir à une formation ? »

ATELIERS INSITU

Dans l'équipe, la plupart des gens sont métalliers, menuisiers, etc. La construction de décors peut être très technique, maintenant on est formés, mais à l'époque ce n'était pas le cas. À chaque fois il y a des éléments nouveaux, et des nouveaux défis techniques. Il y a une évolution perpétuelle et donc une montée en compétences naturelle.



PASSER D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE LINÉAIRE À UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CIRCULAIRE

● LES FREINS TECHNIQUES

L'économie circulaire a pour ambition de réduire la consommation des matières premières et de boucler les flux. Cependant, certains freins techniques, **liés pour l'essentiel aux matériaux, ralentissent le déploiement des pratiques innovantes ou de sujets de recherches et de développement.**

1) La réduction de la consommation d'énergies fossiles reste difficile.

À grande échelle, compte tenu des différentes phases de cycle de vie d'un produit, réduire sa consommation d'énergies fossiles et de matières premières peut s'avérer difficile.

2) La séparation et le tri des matériaux issus des déchets constituent un frein puissant.

Dans des contextes industriels où les flux de déchets sont en général massifiés, les processus de séparation et de tri des matières se confrontent à des problématiques techniques et au manque de technologies efficaces. Des études en interne doivent être menées pour identifier la manière la plus efficace de démanteler le produit en fin de vie et de séparer le flux de matière recherché du flux général de déchets. L'écoconception des produits permet également de faciliter la séparation et le recyclage des matériaux.

3) Le recyclage des déchets doit être optimisé.

Le recyclage des déchets repose sur l'optimisation de la transformation des matériaux, en vue de proposer un matériau recyclé aux caractéristiques techniques et de qualité nécessaires pour l'usage souhaité.

L'ÉCOCONCEPTION

Une réflexion en amont permet d'identifier les transformations à apporter aux processus de conception afin d'envisager dès le début la démontabilité et la réparabilité des produits, l'accessibilité aux composants, leur aptitude au recyclage, mais également d'intégrer les limites des procédés et technologies du secteur du traitement et de la valorisation des déchets.

Il est à noter que l'allongement de la durée de vie d'un produit peut constituer un axe d'innovation puissant et permettre d'améliorer le modèle économique de la structure.

● LES FREINS ÉCONOMIQUES



Bien que l'économie circulaire soit un moyen de réduire notre impact environnemental et de créer de nouvelles dynamiques sociales, la dimension économique de ce modèle ne doit pas être négligée. **Afin d'anticiper et d'assurer la mise en place d'une stratégie circulaire pérenne, quelques freins économiques potentiels doivent être identifiés :**

1) Les surcoûts sont liés au manque d'expertise.

Dans de nombreux cas, les surcoûts portés parfois par les démarches d'économie circulaire résultent du manque d'expertise des entreprises. Dans d'autres cas, ces surcoûts, parfois nécessaires, sont bien acceptés par les entreprises car ils justifient un besoin de cohérence et un choix stratégique.

2) Les projets circulaires demandent parfois des investissements coûteux.

Comme tout projet, certaines stratégies circulaires requièrent des investissements de départ qui peuvent s'avérer importants et/ou incertains en termes de rentabilité, et qui constituent un frein au développement de certains projets.

PASSER D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE LINÉAIRE À UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CIRCULAIRE

3) Certains marchés restent hermétiques à l'économie circulaire.

La taille réduite de certains marchés et la faible demande de la part des consommateurs dans certaines filières constituent un frein au déploiement de certaines stratégies circulaires. L'inclusion de critères de développement soutenable ou d'économie circulaire reste rare dans la commande publique, tandis que certains produits ou services liés à l'économie circulaire ne trouvent pas encore de consommateurs.

4) Un changement profond du business model représente un risque.

La prise de risque du changement de modèle économique vers une logique de boucle représente un frein conséquent, bien qu'il soit envisagé pour répondre à des opportunités. Il s'agit de mettre en place des mécanismes de création et de captation de valeurs différentes, et de revoir le cœur du fonctionnement de l'entreprise.

Les FERMES d'ici

Les demandes des consommateurs constituent parfois un frein. Par exemple, ils souhaitent des côtes de bœuf, mais pas de bourguignon, ou bien des blancs de poulet mais pas de cuisses, alors que nous sommes contraints d'acheter des poulets entiers. Les producteurs ont également de multiples souhaits : beaucoup de volumes ou pas, le prix, les points de vente de leurs produits, ... Il faut jongler. Il y a aussi les freins réglementaires, et surtout sanitaires, car nous sommes soumis à la même réglementation qu'un distributeur alimentaire classique.



ATELIERSINSITU

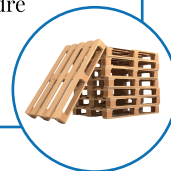
Actuellement, il n'existe aucune réglementation concernant le retraitement des décors et pas d'obligation dans les cahiers des charges, et cela constitue un frein. De plus, notre situation géographique rend notre ancrage territorial difficile, bien que nous soyons proches de Paris. Le relai avec les élus en charge du territoire est compliqué, ce qui rend le maillage territorial difficile à développer.



« Quels ont été les freins principaux que vous avez rencontrés ? »

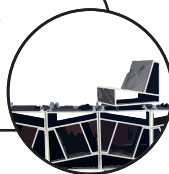


Les principaux freins auxquels nous avons dû faire face sont le démarrage de l'usine, les négociations et la fluctuation du prix des matières premières. Le but est de s'entendre avec les acteurs locaux, mais également d'avoir un impact sur les prix au niveau de la fédération et au niveau national.



ATELIERSINSITU

L'ancrage territorial reste difficile à mettre en place, notamment parce que la culture n'est pas considérée comme essentielle.



« Quels freins subsistent ? »



On ne maîtrise pas tout au niveau de la matière première, ça peut changer assez vite, notamment sur les prix.



Les FERMES d'ici

Certaines tournées ne sont pas rentables, on essaye d'optimiser mais ça prend du temps. Nous avons aussi choisi de fermer notre antenne dans l'Eure, car il nous était impossible de proposer un catalogue global. On continue de fournir nos clients depuis notre entrepôt de Seine-Maritime avec un catalogue complet. Notre modèle économique nous contraint à beaucoup de choses (au niveau calendrier, livraison...)



L'identification des freins listés ci-dessus ne doit pas être envisagée comme une liste de contre-indications à la mise en place d'une stratégie d'économie circulaire, dans le sens où l'identification de ces derniers permet de trouver des leviers pour les résorber. En effet, transformer son environnement stratégique et engager une démarche d'économie circulaire s'accompagnent souvent d'impacts positifs, comme la création de valeurs nouvelles.

La liste suivante, toujours non-exhaustive, reprend les leviers relevés par l'INEC dans son étude de 2014 ainsi que ceux mis en place par les entreprises suivies tout au long du projet par le Labo NECI.

PASSER D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE LINÉAIRE À UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CIRCULAIRE

● LA GOUVERNANCE



D'après les entretiens réalisés par l'INEC, la bonne réussite d'une stratégie circulaire repose en partie sur **la gouvernance** de l'entreprise.

1) Un engagement des organes de direction est nécessaire.

Il apparaît que l'un des prérequis à la mise en place d'une démarche d'économie circulaire soit l'implication des organes de directions, des managers et responsables de l'ensemble de l'entreprise. Un leadership affirmé est nécessaire pour que la stratégie circulaire infuse l'ensemble de la stratégie globale d'entreprise.



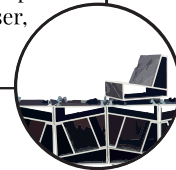
Il n'y a pas eu de difficultés particulières pour engager les salariés dans la démarche, qui est venue de la direction.



« Est-ce que les organes de direction / salariés ont été difficiles à convaincre ou est-ce que les changements ont été faciles à enclencher ? »

ATELIERSINSITU

Depuis le début nous évoluons de cette manière, c'est donc naturel pour tout le monde. Ça déteint sur les autres usagers du lieu : par exemple, les menuisiers récupèrent du métal pour le réutiliser, ce qu'ils ne faisaient pas avant.



2) La stratégie de l'entreprise doit être clairement définie.

L'analyse stratégique doit être poussée et développée en amont des projets. La réflexion doit inclure l'analyse de l'impact environnemental des activités, le potentiel de création de valeurs des nouvelles actions et l'intégration de la circularité à la stratégie globale d'entreprise. Dans une volonté de transformation des pratiques et de pérennisation de l'activité de l'entreprise, la mise en place de démarches environnementales innovantes doit être couplée à une approche business.

« Est-ce que la démarche est globale et automatique ou est-ce seulement pour certains projets ? »

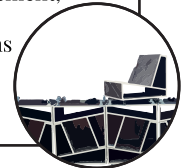
Les FERMES d'ici

Il s'agit d'une démarche globale car nous avons bâti notre modèle économique sur la notion de territoire, du bio ou respectueux de l'environnement, la traçabilité des produits et la juste rémunération du producteur.



ATELIERSINSITU

A la base c'est vraiment une démarche globale ! Mais avec l'arrivée d'une nouvelle clientèle on a dû s'adapter : certains décors sont faits en neuf quasiment à 100%, certains sont plutôt neufs avec une part de matériaux recyclés. Ça dépend de la commande, du temps de travail pour la récupération et le démontage. On s'adapte pour être rentables économiquement, mais les décors construits sont souvent récupérés ! Et puis dans tous les cas le réemploi sert pour le prototypage.



3) La circularisation globale de la stratégie d'entreprise requiert la coordination des acteurs au sein d'une même entreprise.

L'ensemble des métiers étant impacté par cette nouvelle stratégie, c'est la coordination des services qui assurera un nouvel équilibre entre collaborateurs et l'émergence de solutions face aux problématiques liées à l'économie circulaire, en vue d'une performance optimisée.

PASSER D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE LINÉAIRE À UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CIRCULAIRE

4) Des indicateurs innovants de mesure de performance doivent être mis en place au lancement de la démarche.

La stratégie circulaire étant une stratégie d'entreprise, la mise en place d'indicateurs de mesure de la performance reste nécessaire et constitue un levier de progrès continu. D'après l'INEC, il est apparu que les démarches les plus abouties font l'objet d'un suivi très poussé en termes de performance.

« Comment mesurez-vous la performance de votre démarche maintenant ? »

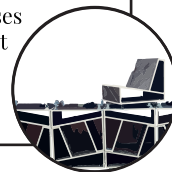
Les FERMES d'ici

Nous nous basons sur des indicateurs économiques : nous établissons notre budget prévisionnel que nous révisons deux fois par an, en analysant le taux de marge, le nombre de commandes et la capacité logistique, afin d'optimiser les transports.



ATELIERSINSITU

On peut mesurer l'activité économique sur la rentabilité. Mais je préfère analyser notre démarche en termes de compétences s'il doit y avoir des indicateurs. Je connais le gap entre ce qu'on est aujourd'hui et ce qu'on deviendra dans 5-6 ans. Il y aura des chantiers de plus en plus importants et de plus en plus techniques. Il y a des choses que j'ignore aujourd'hui et qu'on devra construire dans quelques années.



● L'INNOVATION



L'innovation offre un panel de leviers possibles à la mise en place d'une stratégie circulaire. Elle n'est pas uniquement de nature technique ou technologique, mais peut également être organisationnelle, logistique, concerner les produits et le processus, ou bien provenir de la création de nouvelles offres commerciales. L'innovation ne doit pas faire perdre de vue l'objectif de sobriété générale : on parle ici d'innovation "Low Tech".

1) Innovation rime avec évolution.

Quand une nouvelle stratégie circulaire soulève un ensemble de problématiques (techniques, organisationnelles, logistiques ou économiques) pour lesquelles l'expertise existante dans l'entreprise ne trouve pas de réponse, l'innovation intervient dans l'évolution des compétences maîtrisées, des métiers et des activités de cette dernière.

Künkel PALETTES BOIS

Les machines existaient déjà, mais le projet est une innovation sur le territoire. Avec les blocs recyclés, on va changer les mentalités de consommation et montrer que le bloc aggro est une solution d'avenir. L'économie circulaire est liée à l'innovation.



« Avez-vous eu besoin d'innover ? Produits, services, ... L'économie circulaire génère-t-elle de l'innovation ? »

ATELIERSINSITU

Nous avons investi dans une machine à commande numérique. L'innovation est au cœur de tout, c'est un prérequis indispensable. Elle peut être sociale, technique, ... Innovation et économie circulaire sont clairement compatibles !



Les FERMES d'ici

Concernant le service proposé, nous envoyons maintenant un sms aux clients pour confirmer leur commande et prévenir de la date de livraison et un autre la veille de la livraison. Dans tous les cas, on se doit d'innover, même si on n'est pas sur des innovations hyper fonctionnelles. Notre grand sujet repose sur l'outil informatique duquel on dépend fortement. Nos pistes d'améliorations représentent un coût, donc on les met de côté pour l'instant car elles ne sont pas viables à court terme. On va devoir faire évoluer le modèle encore.



2) De nouveaux outils permettent d'accompagner les structures.

L'utilisation des outils évolue, ou bien de nouveaux outils innovants sont utilisés pour évaluer la stratégie circulaire de l'entreprise. Plusieurs outils existent et sont à disposition des entreprises, comme les outils de l'ADEME (Analyse de Cycle de Vie, analyse des flux de matières), les outils créés par les entreprises elles-mêmes, ou bien ceux proposés par le Labo

PASSER D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE LINÉAIRE À UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CIRCULAIRE

3) La mise en place d'un projet pilote innovant peut préparer le terrain à la démarche globale.

Le lancement d'un projet pilote permettant d'expérimenter la mise en place d'une démarche circulaire innovante peut être une initiative rassurante avant d'entamer une transformation totale de son modèle économique. Ce genre de démarche peut également rassurer les collaborateurs réticents à la généralisation de la stratégie circulaire.

● LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Un autre levier essentiel à la réussite des démarches d'économie circulaire est la **réévaluation des relations avec les parties prenantes**. Il ressort du rapport de l'INEC que le passage d'une **logique de contractualisation à une logique de collaboration et la refonte de l'écosystème de l'entreprise** (fournisseurs, acteurs locaux, acteurs industriels) contribue à la réalisation des objectifs poursuivis par les entreprises ayant engagé des démarches d'économie circulaire.

1) Faire évoluer la relation avec les fournisseurs pour être en accord avec son nouveau mode de fonctionnement.

Dans un premier temps, l'entreprise doit transformer ses relations avec ses fournisseurs, ou trouver des fournisseurs qui sauront s'adapter à ses nouveaux besoins. Le changement de fournisseur peut constituer une innovation, par la modification d'un contrat, de nouvelles manières de se fournir, etc.

ATELIERSINSITU

Nous avons quelques problèmes d'approvisionnement sur certains produits, car nous ne demandions pas des volumes suffisants pour négocier plus. Nous avons trouvé un terrain d'entente avec le quincaillier local : il a ajouté plusieurs références à son catalogue pour les Ateliers In Situ. Il y a un réel échange avec le représentant qui a amené ce changement, on est sur un vrai partenariat.



« Avez-vous changé de fournisseurs ou vos relations avec les fournisseurs ? »

Les FERMES d'ici

Oui, car à l'origine les producteurs fixaient leur prix, mais ça a amené à des difficultés économiques. Aujourd'hui, on prend en compte la juste rémunération mais nous fixons les prix (en prenant en compte le prix de la non communication, le non démarchage, ...). On vise plusieurs tailles de structures, dont certaines qui sont capables de fournir de gros volumes, donc on applique des prix de grossistes.

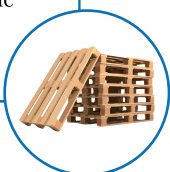


2) Créer des boucles territoriales et des synergies inter-entreprises.

Dans un second temps, l'entreprise peut chercher à mettre en place des relations de coopération avec d'autres entreprises, associations ou collectivités du territoire. Ces nouvelles collaborations permettent de stimuler la réflexion des structures investies, d'échanger et de partager leurs retours d'expériences, de concrétiser des projets, voire même de fermer la boucle au niveau territorial.

Künkel PALETTES BOIS

Oui, par rapport aux déchets. On travaille avec des plateformes déchets bois et on va pouvoir proposer à nos clients un service supplémentaire de récupération de palettes, à terme.



« Avez-vous mis en place des synergies inter-entreprises ? Des partenariats avec certaines entreprises ? »

Les FERMES d'ici

Nous avons créé un partenariat avec un grossiste pour compléter l'offre (ex : citrons) même si on reste exigeant sur les critères de sélection. Concernant la valorisation des biodéchets, nous sommes en discussion avec des acteurs du territoire pour développer un projet commun.



ATELIERSINSITU

Oui, sur le site et de manière privilégiée, nous créons des partenariats les uns avec les autres. Nous souhaitons également développer et accompagner des projets low tech. L'idée est de proposer des reconditionnements de vieilles machines pour les remettre au goût du jour mais aussi pour en créer de nouvelles issues de ressources locales et adaptées au territoire.



PASSER D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE LINÉAIRE À UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CIRCULAIRE

3) S'ouvrir à de nouveaux marchés en modifiant ses pratiques.

La création de nouvelles relations permet également de créer de nouvelles opportunités, de gagner en visibilité et d'accéder à de nouveaux marchés.

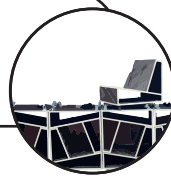
Nous avons monté une association appelée "Les Nouvelles Coordonnées", cela nous permet de coordonner nos actions et d'organiser un maillage territorial.

Fred Lescat,

Directeur technique des Ateliers In Situ.

ATELIERSINSITU

Oui ! Entre 2017 et 2021, le développement a été considérable !



Par rapport aux nouveaux produits, on va vendre à l'export normalement et aux constructeurs de palettes, nos concurrents. Après, nous ne sommes qu'au début du projet, nous verrons comment cela se passe.



« Avez-vous eu de nouveaux clients, de nouveaux marchés, de nouvelles opportunités ? »

Les FERMES d'ici

Nous avons connu une croissance importante, notamment grâce au grand public (+30 %). Concernant les restaurateurs, c'est le grand plongeon, vu que ce n'est pas un secteur qui a pu se maintenir, les commandes ont baissé. En ce moment c'est aussi dû à la saison (à part les œufs, qui ne s'arrêtent jamais). Dans les magasins, on sent une forte demande croissante sur le local et le besoin de traçabilité. Il y a un besoin de structuration du local.



Les FERMES d'ici

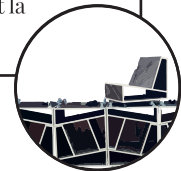
Nous essayons de sensibiliser les clients en leur proposant des recettes avec les produits de saison, en communiquant davantage sur les produits et sur les producteurs. On fait de la com pour les professionnels aussi !



« Quels leviers avez-vous mis en place ? »

ATELIERSINSITU

Nous avons monté une association qui coordonne les différentes activités qui se développent sur notre site. Cette dernière aide également à mutualiser nos ressources. Pour notre ancrage territorial et la création de liens de collaboration avec les acteurs locaux, nous avons répondu à un appel à projets soutenant l'émergence et le développement des Pôles Territoriaux de Collaboration Économique (PTCE). Nous avons également répondu à un appel à projet régional concernant la création de tiers lieux.



Le recrutement d'un nouveau directeur de site a été un vrai levier : il a la connaissance du métier, il gère les négociations avec les fournisseurs.

Émilie Künkel,

Responsable marketing & communication (Künkel)

PASSER D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE LINÉAIRE À UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CIRCULAIRE

2.3 Retours d'expériences des structures suivies

En complément des différents freins et leviers identifiés juste avant, nous vous proposons de retranscrire ici d'autres points marquants rencontrés par les structures que nous avons suivies tout au long de cette étude. Lors de nos entretiens, nous leur avons posé plusieurs questions pour déterminer les impacts que la mise en place d'une stratégie circulaire avait eu sur leur activité et leur modèle économique, connaître leur ressenti et en apprendre plus sur les différentes démarches engagées.

• CE QUI A ÉTÉ CONSERVÉ

« Votre chaîne d'approvisionnement est-elle plus stable (dimension territoriale) ? »

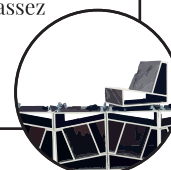
Les FERMES d'ici

Elle est toujours aussi stable ! Nous n'avons pas eu de problème d'approvisionnement depuis le début de la crise sanitaire.



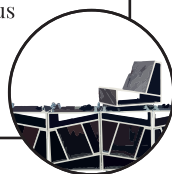
ATELIERSINSITU

C'est un peu plus stable, à part pour l'approvisionnement des battants en bois. Aucun fournisseur sur le territoire n'est capable de nous les fournir, on doit aller se fournir en Seine St Denis. Cela provient du nord de l'Europe, ce sont des petites sections en bois, et à Paris ils en utilisent beaucoup. Sur le territoire normand on doit être les seuls à les utiliser et nous n'avons pas de volume assez important pour une alternative locale à l'heure actuelle.



ATELIERSINSITU

Il y a aura peut-être des changements à venir quand nous passerons à un statut de coopérative SARL : cela nous permettra d'accéder à de nouveaux marchés, avec de nouveaux partenaires, de proposer des nouveaux produits et services potentiels... Nous visons une certaine rentabilité, donc il y a des affinages à prévoir.



« Le changement de démarche a-t-il entraîné des modifications profondes dans votre modèle économique ? Avez-vous innové dans ce dernier ? »

Les FERMES d'ici

Avant 2020, nous étions dans une course au développement, mais ce n'était pas rentable. Nous avons donc eu besoin de rationaliser et d'optimiser l'activité.



Les nouveautés et les améliorations n'ont pas porté sur les procédés de fabrication, qui étaient déjà maîtrisés mais n'existaient pas sur le territoire, ni sur les activités de soutien.

Concernant nos méthodes de travail, elles ont évolué au fur et à mesure de la mise en place de notre démarche.

Émilie Künkel,

Responsable marketing & communication (Künkel)

PASSER D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE LINÉAIRE À UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CIRCULAIRE

• CE QUI A ÉVOLUÉ



Oui, avec la revente de l'électricité produite par le co-générateur et la production des blocs agglo.



« Vos sources de revenus se sont-elles diversifiées ? »

Les FERMES d'ici

Oui, car nous proposons de nouveaux produits tous les mois, les produits de saison évoluent, nous vendons aussi des cosmétiques... Et puis nos clients se sont diversifiés : nous livrons des particuliers, mais aussi des restaurateurs et des magasins Gamm Vert.



ATELIERSINSITU

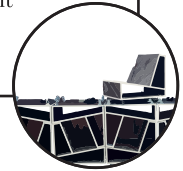
Oui, car à l'origine nous étions essentiellement tournés vers le spectacle vivant, et nous sommes ouverts à l'événementiel, à l'audiovisuel, à la muséographie... Nous avons diversifié nos services ! Nous aimerions aussi aller vers le cinéma.



« Depuis le lancement de la démarche, les nouveautés ou améliorations ont-elles plutôt été portées sur la logistique, l'approvisionnement en matières premières, la distribution des biens et/ou des services ? ... »

ATELIERSINSITU

Nous avons fait la différence par la logistique, en optimisant toutes les étapes de la chaîne de production.



L'approvisionnement pêche encore un peu, c'est un point à améliorer, tout comme la logistique.



Nous ne produisons pas beaucoup de déchets, mais s'il nous reste du surplus, nous en faisons une cagette pour vendre sur Too Good To Go.

Nous sommes également en discussion avec une entreprise locale qui valorise les biodéchets.

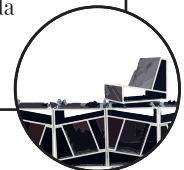
Adeline Humel,

Responsable circuits courts (Les fermes d'ici)

« ... ou plutôt sur les procédés de fabrication ou de production de biens ou de services ? »

ATELIERSINSITU

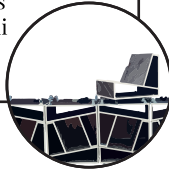
Concernant les procédés de fabrication, nous avons investi dans une machine à commande numérique. Cette nouveauté change les process et nous permet d'être plus efficaces car pendant que la machine travaille, on a plus de temps pour autre chose.



PASSER D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE LINÉAIRE À UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CIRCULAIRE

ATELIERSINSITU

Oui. L'aménagement d'un atelier, ce n'est jamais la même chose. Notre espace de travail doit être modulable. Aujourd'hui il l'est même s'il y a encore des améliorations à apporter. On s'est réservé des espaces pour pouvoir monter des décors volumineux. On vise des gros décors (qui tiennent dans des semi-remorques).



« Est-ce que vos méthodes de travail ont changé en interne ? »

« Vous sentez-vous plus résilients ? »

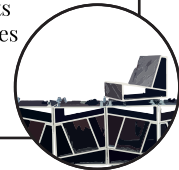


Oui, on peut dire ça !



ATELIERSINSITU

Oui ! Dans notre recherche de la résilience, il y a la notion territoriale, qui va être travaillée prochainement. Nous sommes aussi résilients grâce à la coopération avec les autres structures présentes sur site.



Nous avons beaucoup travaillé avec la presse locale et économique (Normandynamik, la CCI, Ouest-France, ...), nous avons communiqué via les réseaux sociaux, notre site internet, les organisations professionnelles, les partenaires, ...



« Avez-vous communiqué sur votre démarche ? Si oui comment ? Si non pourquoi ? »

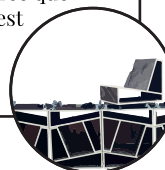
Les FERMES d'ici

C'est compliqué. Nous ne faisons pas de communication "traditionnelle" en mettant en avant des produits ou en faisant des coffrets. Dans notre ancien modèle économique, il n'était pas question de jouer le jeu classique du commerce avec des offres de promotion. Maintenant c'est différent, donc la communication va évoluer.



ATELIERSINSITU

Nous avons communiqué sur le site internet. Nous sommes très bien référencés sur Google, qui est une énorme vitrine. On possède un réseau sur le spectacle vivant, mais c'est plus par le net qu'on a des opportunités. Nous allons communiquer sur la coopérative et continuer de dire que l'on fait du réemploi, même si ce sont nos décors que l'on réemploie. On va aussi communiquer sur le nouveau statut juridique. C'est un secteur très spécifique, la coopérative n'est pas forcément le plus adapté, mais c'est en rapport avec le site sur lequel on est et puis parce que j'ai l'espoir qu'on devienne une grosse coopérative. L'ancrage territorial est très important. Je ne veux pas que l'on devienne une île. Si nous voulons devenir une ressource, il faut qu'on s'ancre dans le territoire.



ANTICIPER ET MESURER L'EFFICACITÉ D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CIRCULAIRE

1. Efficacité et viabilité des modèles économiques circulaires

Une fois les freins identifiés et les leviers établis, il paraît nécessaire de s'intéresser à **la rentabilité des modèles économiques circulaires**. En effet, bien que la dimension économique ne soit pas la seule porte d'entrée vers l'économie circulaire, elle reste importante pour la pérennité de l'entreprise. Selon l'INEC, les études existantes confirment que **la création de valeur économique est réelle et significative au sein des entreprises ayant développé une stratégie circulaire**. L'institut national de l'économie circulaire souligne également que **le développement de l'économie circulaire sera créateur de richesse et d'emploi dans les années à venir**, notamment dans le domaine de la Recherche et Développement, avec un **fort effet d'entraînement sur le territoire du fait de la transversalité des champs d'actions**.

Cependant, il faut noter que les modèles circulaires reposent sur autant de choix stratégiques que les modèles linéaires, et que la transition d'un modèle à l'autre constitue un ensemble de changements profonds pour l'entreprise.

Les entreprises circulaires doivent d'ailleurs prendre en compte plus de paramètres que pour un modèle classique.

Les éléments financiers ne sont pas les seuls garants participant à la rentabilité du modèle. En effet, les interactions productives entre entreprises ou avec les consommateurs permettent de réduire les coûts de transport et de transaction, mais favorisent également la participation d'acteurs locaux, la mobilisation d'innovations technologiques, le partage de connaissances et l'apprentissage collectif. L'économie circulaire constitue donc un **modèle opérationnel de développement soutenable, basé sur une création de valeur tridimensionnelle : économique, sociale et environnementale**.

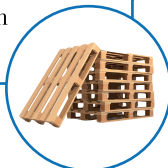
L'entreprise doit donc appuyer la mesure de sa performance sur **des indicateurs indirects** (informationnel, commercial) et **des indicateurs externes mesurant l'impact des activités de l'entreprise sur la société** (environnemental, social, économique).

Les FERMES d'ici

Cela représente un avantage. Les FDI ont grandi avec des clients très engagés. Même si ce n'est pas facile de consommer local et d'aller dans les fermes tout récupérer, ils le font, ils sont très soucieux de l'emballage, du transport, ... ça reste un avantage comparé à d'autres acteurs qui n'ont pas pris en compte cet élément. Avant, dans l'image de marque, il ne fallait pas être commercial : 100 % de producteurs engagés, pas d'animation de l'offre lors de certaines périodes de l'année (par exemple à Noël)... mais nous avons fait évoluer notre offre commerciale afin de rester compétitifs tout en proposant des produits responsables.



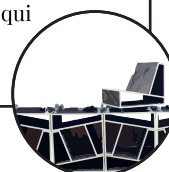
Oui, clairement, pour la pérennité de l'entreprise. On a fait ce projet, il y en aura peut-être un autre qui en découlera.



« Considérez-vous l'économie circulaire comme un avantage stratégique ? »

ATELIERS INSITU

Oui, mais il n'existe toujours pas de réglementation donc nous sommes limités. Après, cette démarche nous permet de faire du marketing, de monter une coopérative, et de communiquer dessus en complément du réemploi. Pour quelqu'un qui veut passer une commande, entre nous et une boîte classique, nous avons un avantage.



REGARDS DE CHERCHEURS



Blandine Laperche

Professeure en Économie de l'innovation à l'Université du Littoral Côte d'Opale.
Co-rédactrice en chef de Innovations, Revue d'Économie et de Management de l'Innovation.

Présidente du Réseau de Recherche sur l'Innovation.

1) Comment définissez-vous la performance d'une entreprise ?

En économie et en management, la performance économique se définit par des indicateurs commerciaux et financiers : chiffre d'affaires, bénéfice, rentabilité, profit et pour les entreprises cotées en bourse, création de valeur pour l'actionnaire (shareholder value). D'ailleurs un économiste américain célèbre, Milton Friedman, disait non sans provocation en 1970 que « La seule responsabilité sociale de l'entreprise, c'est de faire du profit ». De fait, si l'on évoque le social et l'environnemental comme critères de performance de l'entreprise, dans une économie de marché, il faudra qu'ils contribuent... à la réalisation de profit. Ce qui est possible : innover sur le plan environnemental peut conduire à une augmentation du chiffre d'affaires, adopter un comportement de protection de l'environnement (au-delà des normes légales) peut permettre d'accéder à des financements, prendre soin de ses salariés peut augmenter leur productivité.... Ce qui rejaillira sur la performance !

2) L'argument de la performance économique des modèles économiques circulaires peut-il pousser les entreprises à s'engager dans cette démarche ?

Les pratiques qui s'inscrivent dans l'économie circulaire (comme la réutilisation des déchets, l'utilisation de ceux-ci comme matières premières, la substitution de services aux produits, le recyclage, etc.) doivent s'inscrire dans le modèle économique de l'entreprise, c'est-à-dire qu'elles doivent permettre de créer une valeur économique. Si l'entreprise réduit ses coûts, trouve de nouveaux clients, de nouveaux partenaires pour innover, élargit ses marchés grâce à l'économie circulaire, elle s'engagera de plus en plus dans cette stratégie. Donc la réponse est oui. Mais Il faut aussi tenir compte du fait qu'un projet d'économie circulaire implique souvent de nombreux partenaires (et non pas une entreprise seule). Pour que l'incitation soit pérenne, il faudra se fonder sur un objectif et des résultats collectifs, et c'est là que se trouve le défi !

3) Pourquoi la mesure de la performance des modèles économiques circulaires requiert-elle plus d'indicateurs qu'un modèle classique ?

Disons que si l'on se fonde uniquement sur les indicateurs de performances classiques, c'est-à-dire économiques et financiers, il est possible de voir des entreprises utiliser l'économie circulaire ou plus largement la question environnementale comme un simple outil marketing ! Le terme anglais « greenwashing » reflète cette réalité. L'entreprise se donne une image vertueuse, par la publicité, par un produit présenté comme « vert », mais en réalité, ses processus de production peuvent être très peu respectueux de l'environnement. C'est pourquoi des indicateurs environnementaux ou sociaux peuvent compléter les indicateurs de performance économique, afin de justifier qu'il ne s'agit pas seulement d'une apparence.

4) Quels types d'indicateurs existent pour mesurer la circularité de la stratégie d'une entreprise ?

Dans le domaine environnemental, il peut s'agir d'indicateurs en termes de gestion des déchets, de recyclage, de réduction de la pollution, des poussières, etc. En matière sociale, il peut s'agir d'indicateurs de bien-être... Mais ce qu'il faut retenir c'est que les projets circulaires sont des projets collectifs associant des acteurs variés formant un écosystème. Pour les « évaluer », un ensemble d'indicateurs qui dépassent les indicateurs de performance individuelles sont nécessaires. Dans le cadre d'un projet visant à « mesurer » le projet d'écologie industrielle à Dunkerque dans le nord de la France, nous avons par exemple construit au sein du laboratoire ISI - Lab RII un tableau de bord comprenant 4 domaines : Stratégie et Gouvernance / Symbiose industrielle / Développements économiques / Impacts environnementaux et totalisant une cinquantaine d'indicateurs, tant quantitatifs que qualitatifs.

Pour en savoir plus : <https://riifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2012/12/doc-312-Le-role-des-ports-dans-leconomie-circulaire.-Construction-dun-tableau-de-bord-dindicateurs.pdf>

ANTICIPER ET MESURER L'EFFICACITÉ D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CIRCULAIRE

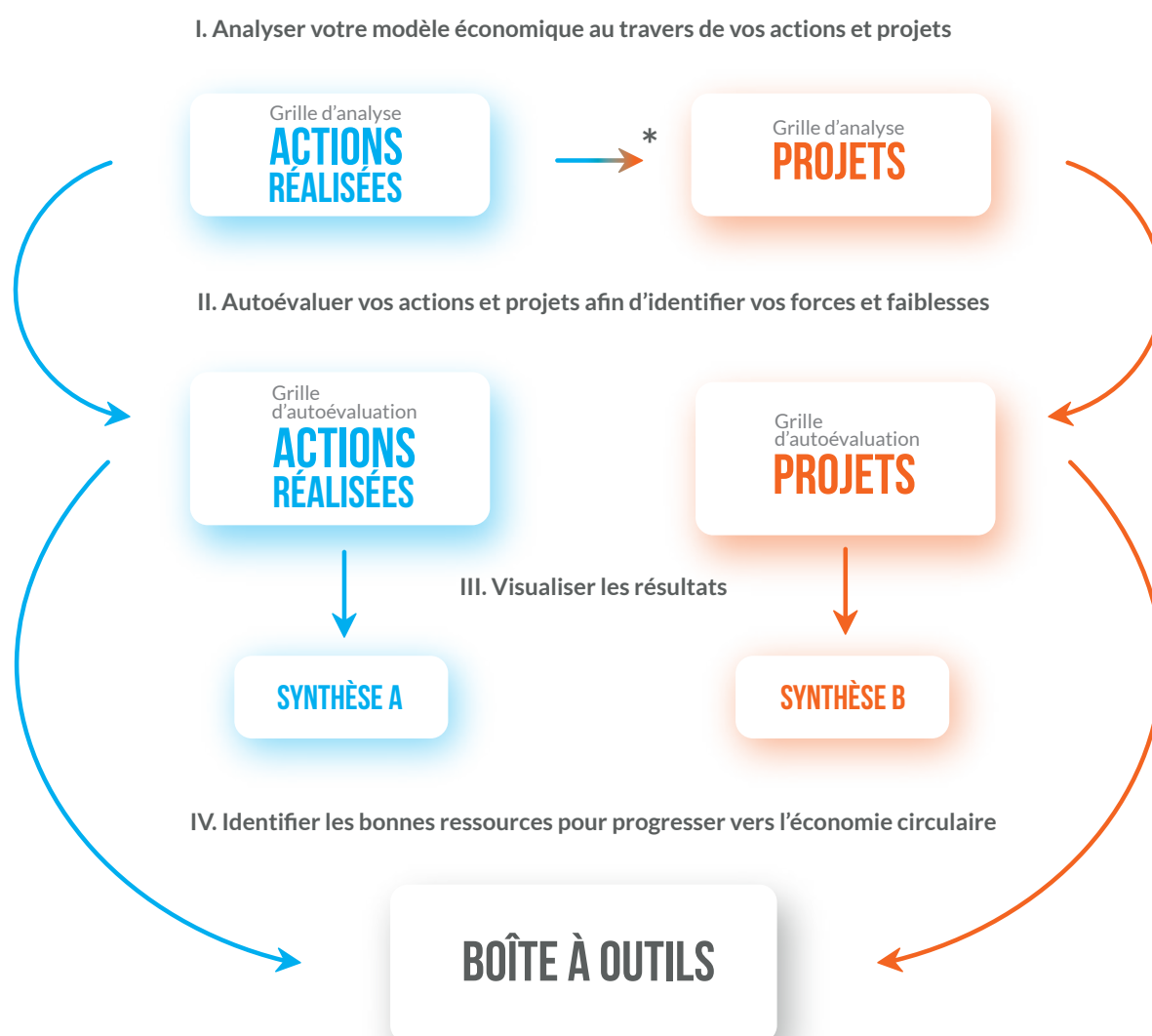
2. Indicateurs et outils novateurs : présentation des outils du Labo NECI

Malgré ces constats, il n'existe pas de méthode reconnue pour mesurer l'efficacité d'une entreprise dans sa transition vers une économie circulaire. Les travaux des organisations et chercheurs qui se sont attelés à la question des indicateurs de l'économie circulaire concernent principalement le niveau territorial ou les produits, mais peu concernent directement l'échelle de l'entreprise. **Il est encore difficile de trouver une méthodologie générale et commune permettant de construire des indicateurs mesurant le progrès général d'une entreprise dans l'économie circulaire.**

Les approches centrées sur les produits sont utiles pour analyser son impact ou communiquer sur le projet, mais ces indicateurs ne prennent souvent pas en compte l'ensemble des impacts de l'entreprise (approvisionnement et fonctionnement des bureaux par exemple) et ne rendent compte d'aucune information sur l'usage réel du produit.

C'est pourquoi le Labo NECI, en collaboration avec des chercheurs, a choisi de créer **PROGR'ECI** ; un ensemble d'outils adaptés à l'évaluation des modèles économiques circulaires des entreprises. La première utilité d'élaborer des indicateurs est de **fournir des informations objectives afin de piloter et mesurer les progrès sur les enjeux identifiés par l'entreprise.** En mesurant l'état d'avancement de l'entreprise sur plusieurs domaines, ces indicateurs permettent de cibler les actions de l'entreprise là où elles sont les plus nécessaires. **PROGR'ECI propose un ensemble d'indicateurs d'économie circulaire cohérent et pertinent pour la prise de décisions et la communication de l'entreprise, vous permettant d'analyser et d'autoévaluer les actions réalisées et les projets à venir.** Les outils entrent dans une deuxième phase de test afin de massifier son usage.

PROGR'ECI



* Certaines actions peuvent nourrir des projets

ANTICIPER ET MESURER L'EFFICACITÉ D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CIRCULAIRE

La grille d'analyse est une première approche du modèle économique de l'entreprise. Elle permet de renseigner les actions réalisées au sein de l'entreprise et d'analyser les effets internes et externes de ces actions. Traditionnellement, la mesure de l'efficacité et de la rentabilité d'un produit ou d'un service se fait en mesurant les impacts directs, c'est-à-dire le bénéfice et le coût économique de l'action. Cette grille propose une approche plus complète, en mesurant également les effets indirects de chaque action, puis les effets externes, c'est-à-dire les effets sur la collectivité.

Les effets indirects sont les impacts que l'entreprise n'a pas forcément anticipé lors de la conception de son produit ou de son service et qui se produisent en général à moyen terme. Ils sont créateurs de valeurs informationnelles, relationnelles, environnementales valorisées ou sociales. Ils mesurent les informations rendues disponibles par les retours des clients, la récupération des produits, leur usage, ils rendent compte de la qualité de la relation avec les clients, leur satisfaction sur les services proposés, l'impact environnemental partagé et communiqué, ou encore l'adhésion des collaborateurs à l'action ou au projet dans sa globalité.

ANALYSE - Actions réalisées										
Actions	Pilier de l'ECl concerné	EFFETS INTERNES						EFFETS EXTERNES		
		Effets directs		Effets indirects				Environnemental	Sociétal	Économique
		Bénéfices	Coûts	Valeur informationnelle	Valeur relationnelle	Valeur environnementale valorisée	Valeur sociale			
Approvisionnement										
Production										
Commercialisation										
Communication										

ANALYSE - Projets										
Actions	Pilier de l'ECl concerné	EFFETS INTERNES						EFFETS EXTERNES		
		Effets directs		Effets indirects				Environnemental	Sociétal	Économique
		Bénéfices	Coûts	Valeur informationnelle	Valeur relationnelle	Valeur environnementale valorisée	Valeur sociale			
Approvisionnement										
Production										
Commercialisation										
Communication										



Dans le cadre de ce projet nous avons proposé une grille d'analyse économique qui invite les structures à se questionner sur les différents impacts de leurs actions et projets dans le domaine de l'économie circulaire afin d'aller au-delà d'une simple analyse de rentabilité, se contentant de comparer les coûts de mise en œuvre des actions et les bénéfices directs attendus, et de mieux valoriser leur démarche auprès de leurs parties prenantes et de la collectivité.

Nous invitons ainsi les structures à identifier les bénéfices « cachés » de leurs actions qui peuvent soit bénéficier à la communauté dans son ensemble (impacts externes à l'activité de la structure), soit bénéficier indirectement à plus ou moins long terme à la structure elle-même en modifiant les conditions dans lesquelles elle opère son activité.

Même si ces impacts ne sont pas toujours directement et complètement quantifiables, leur identification doit permettre de valoriser l'ensemble des effets positifs économiques, sociaux et environnementaux, que le développement de l'économie circulaire peut apporter à un territoire et de faire reconnaître les structures et leur projets comme étant à l'origine de ces effets.

Morgane Chevé,

Enseignante-chercheuse en économie de l'environnement à l'Université du Havre.

ANTICIPER ET MESURER L'EFFICACITÉ D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CIRCULAIRE

L'auto-évaluation des actions propose d'aller plus loin que l'analyse, et de donner une note aux actions, afin d'identifier les forces et les faiblesses de ces dernières, et de cibler les actions à valoriser, ou celles à renforcer. Cet outil vise à évaluer à un temps t+n les actions ayant déjà été mises en place. L'entreprise peut donc choisir de réévaluer ses actions tous les trimestres, tous les semestres ou tous les ans. **Le travail d'auto-évaluation consiste à identifier, quantifier et mesurer un ensemble d'indicateurs.** Quatre grandes familles d'indicateurs ont été identifiées, afin d'avoir une évaluation la plus globale possible de l'action.

Les éléments financiers sont bien évidemment pris en compte, mais nous avons également anticipé le fait que certaines actions peuvent être mises en place dans un souci de cohérence avec la démarche, et ne visent pas à devenir

rentables. Il s'agit également d'évaluer les objectifs fixés pour l'action, en dehors des objectifs financiers : le produit est-il aussi qualitatif que prévu, les impacts correspondent-ils à ceux attendus ? **Nous proposons également aux entreprises de mesurer l'intégration en routine de chaque action :** en effet, comme nous avons pu le constater en amont, la compréhension et l'appropriation de la transition du modèle économique vers une économie circulaire par l'ensemble des collaborateurs sont essentielles. Cet indicateur permet d'évaluer le degré de prise en main de l'action par les équipes concernées. Enfin, **les retombées regroupent les impacts de l'action sur l'environnement et la santé, sur la réputation et la visibilité de l'entreprise, ou encore sur de potentielles ouvertures de marchés ou la création de synergies et de partenariats.**

Autoévaluation - Actions réalisées												
Piliers de l'ECI		Actions	Éléments financiers et cohérence	Résultats par rapport aux objectifs fixés	Intégration en routine	Régionalisation de la chaîne de valeurs	Retombées			Total (par ligne)	Moyenne (par pilier)	Remarques
							Environnement / Santé	Réputation / Communication	Nouvelles opportunités			
			Noter l'action de 1 à 5	Noter l'action de 1 à 5	Noter l'action de 1 à 5	Noter l'action de 1 à 5	Noter l'action de 1 à 5	Noter l'action de 1 à 5	Noter l'action de 1 à 5			
Offre des acteurs économiques	Extraction/ Exploitation et achats durables											Moyenne intermédiaire
	Écoconception											Moyenne intermédiaire
	Écologie industrielle et territoriale											Moyenne intermédiaire
	Économie de la fonctionnalité et de la coopération											Moyenne intermédiaire
Demande et comportement des acteurs	Consommation responsable											Moyenne intermédiaire
	Allongement de la durée d'usage											Moyenne intermédiaire
Gestion des déchets	Recyclage											Moyenne intermédiaire

L'auto-évaluation des projets propose d'évaluer les impacts anticipés d'un projet qui n'a pas encore été mis en place, étant encore au stade de la réflexion ou juste avant son lancement. Le principe est le même que pour l'auto-évaluation des actions, mais certains indicateurs diffèrent. Nous retrouvons les éléments financiers ainsi que les retombées ; la capacité à réaliser le projet en interne et la facilité à la développer viennent compléter l'évaluation.

Il s'agit d'évaluer la capacité de l'entreprise à réaliser son projet en autonomie compte tenu des compétences de ses équipes, du nombre de ses collaborateurs et du fond de roulement dont elle dispose. **La facilité de développement** mesure la complexité du projet à mettre en place, les synergies engrangées pour ou par ce projet, et l'état d'avancement de ce dernier.

Autoévaluation - Projets															
Piliers de l'ECI		Actions	Efficacité financière	Capacité à le faire en interne			Facilité de développement			Retombées			Total (par ligne)	Moyenne (par pilier)	Remarques
				Compétences spécifiques	Moyens humains	Fonds propres	Complexité du projet	Régionalisation de la chaîne de valeurs	État d'avancement	Environnement / Santé	Réputation / Communication	Nouvelles opportunités			
			Noter l'action de 1 à 5	Noter l'action de 1 à 5	Noter l'action de 1 à 5	Noter l'action de 1 à 5	Noter l'action de 1 à 5	Noter l'action de 1 à 5	Noter l'action de 1 à 5	Noter l'action de 1 à 5	Noter l'action de 1 à 5				
Offre des acteurs économiques	Extraction/ Exploitation et achats durables														Moyenne intermédiaire
	Écoconception														Moyenne intermédiaire
	Écologie industrielle et territoriale														Moyenne intermédiaire
	Économie de la fonctionnalité et de la coopération														Moyenne intermédiaire
Demande et comportement des acteurs	Consommation responsable														Moyenne intermédiaire
	Allongement de la durée d'usage														Moyenne intermédiaire
Gestion des déchets	Recyclage														Moyenne intermédiaire

ANTICIPER ET MESURER L'EFFICACITÉ D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CIRCULAIRE

POUR CONSULTER LES OUTILS ET LEUR MODE D'EMPLOI, C'EST PAR ICI !

Rendez-vous sur le site web du Labo NECI (<https://neci.normandie.fr/le-labo>) ou sur le site de l'ANBDD (<https://www.anbdd.fr/>) dans la rubrique développement durable consacrée à l'économie circulaire.

3. Exemples de retours d'entreprises

Deux des quatre structures volontaires de cette étude ont accepté de tester les outils lors de leur phase d'élaboration. Elles ont également pu utiliser les outils pour évaluer leurs propres actions et projets.



ANALYSE - Actions réalisées											
	Actions	Pilier de l'ECI concerné	EFFETS INTERNES						EFFETS EXTERNES		
			Effets directs		Effets indirects				Environnemental	Sociétal	Économique
			Bénéfices	Coûts	Valeur informationnelle	Valeur relationnelle	Valeur environnementale	Valeur sociale			
Approvisionnement	Transport et acheminement local	Consommation responsable	Gestion précise / Maîtrise de la chaîne	Main d'œuvre / Investissement camions / Temps management gestion équipe	Identifier les failles de la chaîne de production	Service proposé aux clients / Image de marque / Création du lien avec le client	Image de marque / Contrôle d'émissions de CO2	Lien avec les entreprises extérieures	Gaz à effet de serre		Soutien à la filière locale
Production	Connexes (sciures / écorces, plaquettes)	Éco-conception			Valorisation des déchets / revente Vertuosité de l'ensemble de la chaîne de production	Qualité produits perçue par les partenaires	On ne génère pas de déchets				
	Palettes bois	Éco-conception			Sur mesure / Adaptable au besoin du client / Bon savoir faire	Adaptabilité au cahier des charges des clients					

Autoévaluation - Actions réalisées											
Piliers de l'ECI	Actions	Éléments financiers et cohérence	Résultats par rapport aux objectifs fixés	Intégration en routine	Régionalisation de la chaîne de valeurs	Retombées			Total (par ligne)	Moyenne (par pilier)	Remarques
						Environnement / Santé	Réputation / Communication	Nouvelles opportunités			
						Noter l'action de 1 à 5	Noter l'action de 1 à 5	Noter l'action de 1 à 5			
Offre des acteurs économiques	Écoconception	Connexes (sciures, plaquette, écorces)	5	4	4	5	4	3	3	16	
	Écologie industrielle et territoriale	Palettes bois	4	3	5	4	4	4	4	16	
Demande et comportement des acteurs	Consommation responsable	Transport et acheminement local	3	3	5	4	4	3	4	15	

Les outils nous ont permis de prendre du recul par rapport à notre stratégie actuelle, la stratégie à venir et faire le point global de l'avancée des projets.

L'outil était intuitif et une fois les grandes lignes établies c'est assez fluide.

Nous avons pu voir sur quels points nous devons mettre plus ou moins d'efforts de développement grâce à l'auto-analyse.

Émilie Künkel,
Responsable marketing & communication (Künkel)

ANTICIPER ET MESURER L'EFFICACITÉ D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE CIRCULAIRE

ANALYSE - Projets											
Actions	Pilier de l'ECI concerné	EFFETS INTERNES							EFFETS EXTERNES		
		Effets directs		Effets indirects					Environnemental	Sociétal	Économique
		Bénéfices	Coûts	Valeur informationnelle	Valeur relationnelle	Valeur environnementale	Valeur sociale				
Approvisionnement	Valorisation des déchets bois (réintégration dans le circuit des déchets bois qui sont pour le moment exportés)	Consommation responsable	Optimisation du circuit de la matière	Transport / achat marchandise brute	Retour de qualité par rapport au bois acheté	Fidélisation	Image de marque	Partenariat / lien avec les entreprises extérieures			
Production	Blocs agglomérés	Écoconception	Gain en volume de bois pour produire d'autres planches	Matière	Qualité / robuste / produit pérenne	Complémentarité de l'offre	Valorisation de l'action pour le recyclage du bois	Nouveau produit / exclusivité			

Autoévaluation - Projets																
Piliers de l'ECI	Actions	Efficacité financière	Capacité à le faire en interne				Facilité de développement				Retombées			Total (par ligne)	Moyenne (par pilier)	Remarques
			Compétences spécifiques	Moyens humains	Fonds propres	Complexité du projet	Régionalisation de la chaîne de valeurs	État d'avancement	Environnement / Santé	Réputation / Communication	Nouvelles opportunités					
			Noter l'action de 1 à 5	Noter l'action de 1 à 5	Noter l'action de 1 à 5	Noter l'action de 1 à 5	Noter l'action de 1 à 5	Noter l'action de 1 à 5	Noter l'action de 1 à 5	Noter l'action de 1 à 5	Noter l'action de 1 à 5	Noter l'action de 1 à 5				
Demande et comportement des acteurs	Consommation responsable	Valorisation des déchets bois (réintégration dans le circuit des déchets bois qui sont pour le moment exportés)	3	2	3	3	3	5	4	4	3	5	14			
	Allongement de la durée d'usage	Blocs agglomérés	1	3	4	5	3	3	3	3	3	5	12			

ATELIERS INSITU

Les outils sont précis et complets. Même si au début la grille d'analyse paraît difficile à prendre en main, le plus des outils c'est vraiment la réflexion sur des nouvelles composantes de notre activité.

Fred Lescat,

Directeur technique des Ateliers In Situ.

ANALYSE - Actions réalisées											
Actions	Pilier de l'ECI concerné	EFFETS INTERNES							EFFETS EXTERNES		
		Effets directs		Effets indirects					Environnemental	Sociétal	Économique
		Bénéfices	Coûts	Valeur informationnelle	Valeur relationnelle	Valeur environnementale valorisée	Valeur sociale				
Approvisionnement	récupération de décors déclassés	Recyclage	gisement de panneaux / stock / paiement de la prestation récup	transport MO / stockage	analyse méthode de construction, source d'inspiration	relation avec directions techniques, réseau, nouveaux marchés de construction	moins de déchets : communication générale tous canaux	sensibilisation à la cause environnementale	moins de déchets, limitation extraction (bois massif notamment) empreinte CO2	mise à dispo à des artistes plasticiens du gisement pour leurs créations	nouvelles opportunités vers marchés vertueux
Production	création de décors /// réemploi	Allongement de la durée d'usage	économie sur achats CP etc	achats divers	le « non-standard » d'un décor, qualités mécaniques identiques au neuf		communication dirigée / cible en direction des Cie régionales /// si marché public, logique de up cycling	montrer que le réemploi permet de proposer des décors comme neufs avec coûts réduits	moins de déchets, limitation extraction (bois massif notamment) empreinte CO2		mutualisation matériel et compétences, car nous pensons que la solidarité est une valeur
	création de décors /// neuf /// prestation	Éco-conception	Bénéfices importants	achats globalisés	voir BE	fidélisation par offre intégrée	si marché public, logique de up cycling		limitation déchets car réemploi dans cycle en aval		mutualisation, compétences, car nous pensons que la solidarité est une valeur

Autoévaluation - Actions réalisées											
Piliers de l'ECI	Actions	Éléments financiers et cohérence	Résultats par rapport aux objectifs fixés	Intégration en routine	Régionalisation de la chaîne de valeurs	Retombées			Total (par ligne)	Moyenne (par pilier)	Remarques
						Environnement / Santé	Réputation / Communication	Nouvelles opportunités			
						Noter l'action de 1 à 5	Noter l'action de 1 à 5	Noter l'action de 1 à 5			
Offre des acteurs économiques	Écoconception	création de décors /// neuf /// prestation	4	4	4	2	2	4	4	15	
Demande et comportement des acteurs	Allongement de la durée d'usage	création de décors /// réemploi	3	3	4	2	3	4	5	14	
Gestion des déchets	Recyclage	récupération décors déclassés	4	3	3	3	5	5	5	15	

1. Regard global et tendances

La crise sanitaire nous a amené à nous interroger sur le **concept de résilience**, et son application aux entreprises ayant engagé une transition vers un modèle économique circulaire. **Les entreprises ayant un business model circulaire sont-elles plus stables et solides face aux crises atteignant le monde économique ?**

Une étude réalisée en Belgique⁷ a tenté d'examiner le lien entre la capacité de résilience des entreprises face à la crise sanitaire et la présence de stratégies d'économie circulaire.

Selon cette étude réalisée auprès de 540 entreprises en Flandres de mai à juin 2020, **seulement 2 % des entreprises non circulaires affirment ne pas connaître de pénurie, contre 66 % des entreprises circulaires**. Pour les entreprises interrogées, les principales pénuries concernent la demande des clients, les pièces et matériaux ainsi que les matières premières, et les financements. Les stratégies circulaires qui connaissent le moins de pénuries semblent être celles basées sur les chaînes locales et une faible utilisation des matières premières.

L'étude met en avant 3 facteurs inhérents aux démarches d'économie circulaire qui rendent les entreprises plus résilientes :



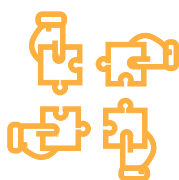
• LE TERRITOIRE

La crise sanitaire a révélé la fragilité de nombreuses chaînes économiques, avec comme premier exemple la pénurie de masques. Neuf répondants sur dix affirment que l'économie circulaire à l'échelle locale les rend moins dépendants de l'importation, parfois incertaine, des matières premières.



• LA CRÉATIVITÉ

Comme nous l'avons vu plus tôt, l'innovation peut concerner le modèle économique. Huit répondants sur dix estiment que les modèles commerciaux circulaires gagneront en importance au cours des cinq prochaines années. L'étude montre également que de nombreuses entreprises ont profité de la pause imposée par le confinement du printemps 2020 pour repenser leur modèle économique.



• LA COOPÉRATION

87% des répondants sont convaincus que l'économie circulaire conduit à davantage de collaboration entre les entreprises. Pendant le premier confinement, de nouvelles coopérations ont d'ailleurs émergé.

⁷ Vlaanderen Circulair, Dossier Veerkracht - Enquête. OVAM.

RÉSILIENCE ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE : ZOOM SUR LA CRISE DE LA COVID-19

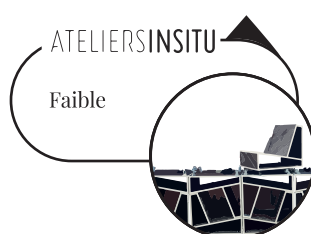
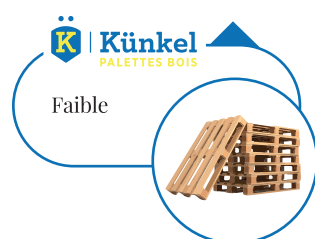
D'autres facteurs de résilience ont été mis en avant par les répondants : un carnet de commandes rempli, des fonds propres importants, des clients fidèles, etc. Interrogés à ce sujet, **62% des répondants se disent convaincus que l'économie circulaire rend leur propre structure plus résiliente**. Le but de cette étude était également de montrer que si l'économie circulaire est un moyen d'atteindre une économie durable sur le long terme, elle doit faire ses preuves sur le plan économique. Les retours des répondants sont encourageants car ils mettent en évidence que **les entreprises qui appliquent des stratégies plus circulaires résistent mieux aux chocs économiques, subissent moins de pénuries et font preuve d'agilité et d'innovation**.

Afin de stimuler l'engagement des entreprises vers l'économie circulaire, les structures interrogées estiment que quelques coups de pouce seraient utiles. 61 % d'entre elles estiment en effet que des mesures fiscales orientées vers les biens et les services seraient efficaces, 59 % pensent que des subventions d'aides à l'innovation et à la coopération seraient bienvenues et 57 % considèrent que les marchés publics devraient inciter les entreprises à engager des pratiques plus circulaires.

L'étude mise en avant dans cette partie ne constitue pas une généralité, mais permet de révéler des tendances sur l'évolution et l'adaptabilité des entreprises. Selon une autre étude⁸ réalisée par des experts internationaux, une tendance semble mettre en garde les entreprises qui minimiseraient l'importance de se préparer à cette transition : selon des experts, 80 % des grandes entreprises actuelles disparaîtront dans l'économie de demain. **Les 20 % restantes seront celles qui auront préparé les changements de modèle, de technologie et d'organisation nécessaires**.

L'argument circulaire n'est bien sûr pas le seul à rentrer en compte. L'éloignement géographique des différents acteurs de la chaîne de production peut entraîner des difficultés d'approvisionnement. Les pénuries du printemps 2020 ont mis en lumière la fragilité des chaînes d'approvisionnement et la capacité de nos systèmes de production à résister aux chocs et à se réorganiser. L'aspect territorial s'avère donc occuper une place de choix dans la résilience des entreprises. En effet, les chaînes de valeur internationales permettent aux entreprises de produire à moindre coût mais la distanciation de ces mêmes chaînes les rend plus vulnérables. En France, les secteurs les plus fortement exposés sont le textile, le matériel électronique, l'informatique et les équipements de transport.

« Comment mesurez-vous l'impact de la crise sanitaire sur votre activité ? »



La COVID-19 a montré que nous étions dépendants de chaînes de valeur mondiales, et lorsque ces dernières étaient rompues (à cause d'un arrêt de l'économie mondiale suite aux différents confinements), c'était aussi bien les entreprises que les consommateurs qui en pâtissaient.

Les modèles économiques résilients ont été ceux basés sur un approvisionnement local, une des vertus des entreprises engagées dans l'économie circulaire.

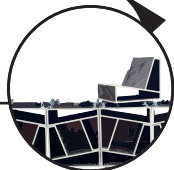
Sébastien Bourdin,

Enseignant-chercheur en développement durable et développement territorial à l'EMN.

2. Témoignages de trois entreprises

ATELIERSINSITU

90 %.



« Quel pourcentage d'activité avez-vous réussi à maintenir ? »

 **Künkel**
PALETTES BOIS

80 %.
Sur l'année nous avons eu une perte de CA de 15 %.



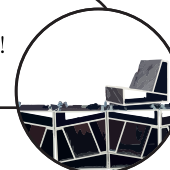
Les **FERMES** *d'ici*

L'activité s'est même développée ! Nous avons réussi à maintenir quasiment toute l'activité (il y a quand même eu un impact avec la baisse des commandes des restaurateurs) et nous nous sommes développés, ce qui fait que notre activité est supérieure à celle de l'année dernière.



ATELIERSINSITU

Aménager et optimiser les espaces de travail !



Les **FERMES** *d'ici*

Nous avons adapté notre processus opérationnel pour pouvoir répondre davantage à la demande. Il y a un an, on voulait éviter les revendeurs, mais depuis on s'est adaptés en fonction de l'activité et de la demande.



« Quelle est votre stratégie actuelle pour vous adapter au mieux à la pandémie ? »

 **Künkel**
PALETTES BOIS

Nous sommes à l'écoute des marchés, nous avons développé notre capacité de production, adapté nos horaires de travail et notre offre de produits.



 **Künkel**
PALETTES BOIS

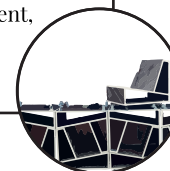
Non pas spécialement, car nous nous adaptons continuellement à la demande de nos clients.



« La pandémie vous a-t-elle incité à des modifications profondes et durables de votre modèle économique ? »

ATELIERSINSITU

Pas vraiment. Cependant, le monde du spectacle et plus largement, celui de la culture, doit se réinventer.



Les **FERMES** *d'ici*

Nous avons eu des embauches récentes, que nous avons réussi à maintenir durablement.





L'adaptabilité, la force et la cohésion.



« A votre avis, quels éléments peuvent apporter plus de résilience aux entreprises ? »

Les FERMES d'ici

Se positionner sur plusieurs segments de marchés : la résistance à la crise est possible grâce à la diversité de l'activité et l'ancrage territorial.

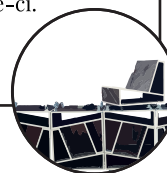


ATELIERSINSITU

La notion de décroissance, appliquée au business classique semble être antinomique. On s'aperçoit cependant que la logique coopérative amène à une réflexion quant aux économies d'échelle.

L'évolution du travail post-crise peut amener des entreprises à revoir leur stratégie. C'est le cas des plus grosses d'entre elles, qui développent désormais massivement le télétravail et continueront d'y avoir recours a posteriori, même lorsque les protocoles seront allégés.

Dans un écosystème plus modeste, miser sur l'innovation suppose une capacité d'évolution autant qu'une trésorerie solide, puisque le process sera analysé, sans pour autant obtenir aussitôt des gains de productivité. Dans notre cas, l'arrivée d'une machine CNC sans contrat nous permet une mise en oeuvre globale de celle-ci. À la reprise, nous serons totalement opérationnels.



La réticence des collaborateurs et le manque de temps disponible.



« Quels sont les freins majeurs à la mise en place de ces éléments ? »

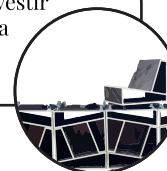
Les FERMES d'ici

La logistique des transports, la création de liens avec des producteurs divers et variés, le fait de ne pas proposer tous les produits tout le temps et les limites de l'offre.



ATELIERSINSITU

La capacité à investir du temps dans la réflexion.



Les FERMES d'ici

Oui, notre structure est davantage résiliente ! Les grands principes de l'économie de la fonctionnalité, notre ancrage territorial fort, nos circuits d'approvisionnement locaux et notre expérience dans le domaine sont les éléments les plus importants pour notre stabilité et le renforcement de notre résilience



« Pensez-vous que la circularité de votre modèle / de vos actions permettra à votre structure d'être plus résiliente ? Si oui, quel élément est pour vous le plus important ? »

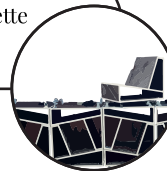


L'adaptabilité est très importante que ce soit par rapport au marché, aux tendances, aux manières de travailler, d'appréhender les nouveaux marchés et les attentes des collaborateurs et des clients.



ATELIERSINSITU

Oui, grâce notamment à cette même réflexion.



CONCLUSION

Cette étude a permis de montrer que l'économie circulaire est un concept accompagnant la création de nouveaux modèles économiques en phase avec les défis actuels de nos sociétés tout en créant davantage de valeurs et d'externalités positives qu'une économie linéaire.

En produisant ces externalités positives dans un contexte de transition écologique et de mutations des territoires, **l'économie circulaire constitue donc une réponse aux défis territoriaux de compétitivité, de valorisation des ressources spécifiques locales, et de remobilisation des acteurs sur les questions de gouvernance territoriale.** Dans de nombreux cas, l'économie circulaire est **un avantage concurrentiel, voire même un paramètre indispensable à la stabilité, à la résilience et à la survie d'une entreprise.** En effet, l'étude de 2016 menée par DÉCLIC ET DELOITTE montre que 80 % des grandes entreprises actuelles disparaîtront dans l'économie de demain si elles n'opèrent pas de transition.

Pour les entreprises, le passage d'un modèle économique linéaire à circulaire amène à considérer de nouvelles composantes, à élargir sa vision sur du moyen / long terme mais également à acquérir de nouvelles compétences et outils de suivi, d'évaluation... **Il est essentiel de s'autoformer, ou bénéficier d'un accompagnement par des structures compétentes pour faire de cette transition un réel tremplin, un facteur de réussite pour l'entreprise.** Les interviews de chercheurs présentées dans ce livrable viennent apporter un éclairage sur cette transition et vous aider dans vos démarches.

Il existe déjà de nombreux retours d'expériences inspirants pour encourager la démarche vers un modèle économique circulaire. Afin de vous proposer des exemples concrets liés au territoire normand, nous avons suivi des structures qui nous ont permis de tester les outils PROGR'ECI, **lesquels sont un bon moyen de poser les bases de votre réflexion, de vous auto-évaluer et de renforcer vos faiblesses.** Ils amènent de nombreux questionnements nécessaires pour élargir la vision de votre business et de ses impacts internes et externes. Nous vous invitons, suite à la lecture de cette étude, à les tester et nous faire vos retours dans une logique d'amélioration continue de PROGR'ECI.

L'ensemble de cette étude sera utile pour toutes structures en création ou déjà en activité souhaitant apporter davantage de circularité dans leurs modèles économiques. Nous espérons qu'elle apportera des réponses à vos questions et qu'elle vous donnera des arguments pour commencer votre transition dans les meilleures conditions possibles.

● CONTACTS

Référents du labo NECI



Jarno Deguy

Chargé de mission
développement durable.

02 31 06 98 53

jarno.deguy@anbdd.fr



Mathilde Berder

Chargée de mission
Économie circulaire.

02 14 47 63 26

mathilde.berder@anbdd.fr

BIBLIOGRAPHIE

● RAPPORTS ET ÉTUDES

Articles de recherche

Joyce, A. & Paquin, R.L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*.

Maillefert, M. & Robert, I. (2017). Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'écologie industrielle. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 5(5), 905-934.

Niang A., Bourdin S. & Torre A. (2020). L'économie circulaire, quels enjeux de développement pour les territoires ? *Développement durable et territoires*.

Publications organisationnelles

Déclic & Deloitte. (2016). *L'économie circulaire : la nouvelle énergie de l'entreprise ?*.

Institut national de l'économie circulaire. (2014). *Quelles stratégies d'entreprise pour une économie circulaire moteur de croissance ?*.

Institut national de l'économie circulaire. (2018). *Les indicateurs de l'économie circulaire pour les entreprises*.

Institut des Politiques Publiques. (2020). *Propagation des chocs dans les chaînes de valeurs internationales : le cas du coronavirus*.

ORÉE. (2020). *Économie circulaire & nouveaux modèles économiques : innover pour réinventer l'économie francilienne*.

UTOPIES. (2020). *Covid-19 : une question de résilience productive*.

VITO. (2020). *Vlaanderen Circulair, Dossier Veerkracht - Enquête*.

● PODCASTS ET CAPSULES

Cerdd. (8 juin 2016). *Modèle économique... en quoi les collectivités sont concernées ?* [Vidéo en ligne].

Cerdd. (24 juin 2016). *Interview de Damien Carême, Maire de Grande-Synthe* [Vidéo en ligne].

Deloitte. (17 juin 2020). *L'économie circulaire. Interview de Pierrick DRAPEAU et Valentina CARBONE*.

De Rocquigny, T. (Journaliste) et Miro, E. (Réalisatrice). (2019). Entendez-vous l'éco ? Épisode 4 : Les défis de l'économie circulaire. France Culture.

MOOC "Circular Economy: An Introduction", cours en ligne sur la plateforme EdX.

● LIENS UTILES

Laboratoire EDHEN - Université du Havre : <https://edehn.univ-lehavre.fr/>

Laboratoire MÉTIS - EM Normandie : <https://www.em-normandie.com/fr/le-laboratoire-metis>

Labo NECI : <https://neci.normandie.fr/le-labo>

Merci

LE COMITÉ RÉGIONAL DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE
MORGANE CHEVÉ
SÉBASTIEN BOURDIN
FABIEN NADOU
BLANDINE LAPERCHE
FRED LESCAT, DES ATELIERS IN SITU
EMILIE KÜNKEL, DE KÜNKEL
JEAN-BAPTISTE GAMARD, DE LA DEVILLOISE
ADELINÉ HUMEL, DES FERMES D'ICI
DÉCLIC, LE HANGAR ZÉRO, ATOUTS FAIRE, PERMAC
L'ÉQUIPE DE L'ANBDD
AINSI QU'À TOUS LES PROFESSIONNELS AVEC QUI NOUS AVONS PU ÉCHANGER
SUR LES NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES ET L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE.



Site de Caen : Citis - Pentacle
5 Avenue Tsukuba
14200 Hérouville St Clair

 <https://www.anbdd.fr/>
 02 31 06 78 89

Site de Rouen : L'Atrium
115 Boulevard de l'Europe
76100 Rouen



Avec le soutien de nos membres associés :

