

Des modèles d'affaires soutenables, circulaires et collaboratifs
pour faciliter la transition vers l'économie circulaire avec la matrice

BM3C²



Guide d'animation pédagogique

Jean-Claude Boldrini
et Mathilde Elie



UNIVERSITÉ DE NANTES



Latitude Créative



Sommaire

POURQUOI CE GUIDE ?	3
COMMENT UTILISER CE GUIDE ?	4
PRINCIPES PEDAGOGIQUES DE FORMATION A L'ECONOMIE CIRCULAIRE	5
PROPOSITIONS D'ANIMATIONS PEDAGOGIQUES	8
POUR ALLER PLUS LOIN	22



Pourquoi ce guide ?

Face aux défis environnementaux et sociaux actuels (épuisement des ressources naturelles, réchauffement climatique, effondrement de la biodiversité, accroissement des inégalités sociales...), le *business as usual* dans le contexte d'une économie linéaire n'est plus tenable. L'économie circulaire est une réponse, parmi d'autres, pour tendre vers la soutenabilité des activités humaines. La transition vers l'économie circulaire implique des changements systémiques dans les organisations et une combinaison d'innovations technologiques, organisationnelles et sociales au sein de réseaux parfois complexes. Pour enclencher cette transition, la formation aux principes de l'économie circulaire, dans les universités et écoles, est primordiale dans la mesure où les étudiants actuels seront demain, grâce aux connaissances et compétences acquises, les acteurs des transformations à opérer dans les organisations où ils travailleront.

Les programmes d'enseignement à l'économie circulaire et les démarches méthodologiques permettant de conduire la transition sont encore rares, bien qu'en expansion rapide désormais. L'ambition de ce guide n'est pas de couvrir tous les principes de l'économie circulaire. Ceux-ci sont présentés succinctement sur la plateforme <http://www.bm3c2.fr> et de manière plus complète dans le *Guide pratique de la transition vers l'économie circulaire* (parution à venir). Ce guide d'animation est une aide aux enseignants, aux consultants et aux accompagnateurs de projets qui animent des séances d'élaboration de modèles d'affaires circulaires. L'innovation dans les modèles d'affaires étant reconnue comme étant une démarche essentielle pour résoudre les problèmes sociaux et environnementaux, la formation à ces outils est primordiale pour préparer la transition vers l'économie circulaire.

Ce guide propose, à partir de quatre cas réels issus de secteurs variés, des scénarios d'animation de séances pédagogiques dédiés à la formation-action aux modèles d'affaires circulaires. Les scénarios proposés visent à renforcer l'impact des enseignements. Le modèle utilisé pour forger les compétences des étudiants dans la mise en oeuvre de tels modèles d'affaires est le BM³C² (Business Model Multi-actor, Multi-level, Circular and Collaborative) conçu à l'IAE Nantes.



Comment utiliser ce guide ?

Ce guide a été conçu pour aider les enseignants et consultants à animer des séances utilisant le BM³C², grâce à des méthodes pédagogiques actives.

Les séances proposées ont des formats relativement courts (1/2 journée à 1 journée).

Nous vous donnons pour chaque méthode d'animation :

- Le principe de la méthode
- Les grandes étapes d'une séance
- Les prérequis
- Des exemples de contextes adaptés à l'utilisation de cette méthode
- Une durée conseillée
- Des recommandations relatives à la posture de l'animateur
- Des éléments sur les intérêts et limites de la méthode
- Une proposition de déroulé d'activités, à adapter suivant votre contexte et le temps alloué.

Si vous voulez en savoir plus sur les principes pédagogiques d'éducation à l'économie circulaire, plus d'informations sont disponibles sur la plateforme <http://www.bm3c2.fr>



Principes pédagogiques de formation à l'économie circulaire

Trois grands principes pédagogiques ont été identifiés comme étant favorables à la réussite d'une formation à l'économie circulaire et notamment à la conception de modèles d'affaires :

Cas réels

L'enseignement doit s'appuyer sur des cas réels avec une problématique bien identifiée

Mode projet & Multidisciplinarité

Les étudiants ou professionnels en formation travaillent en équipes projets multidisciplinaires pour y apporter des réponses.

Elaboration collective

Ils élaborent collectivement le modèle d'affaires soutenable ou circulaire, puis échangent entre groupes sur les connexions possibles

Les cas sur lesquels travaillent les équipes sont idéalement soumis par un client réel qui a un besoin réel et qui pourra répondre aux questions. A défaut, les cas peuvent être des reprises scénarisées de sujets réels traités dans le passé.

Les équipes travailleront en mode projet, ce qui permet un apprentissage par l'expérience efficace car la théorie est directement appliquée au traitement des situations problématiques posées par le cas réel.

Ce mode d'enseignement participatif et interactif est une forme d'opérationnalisation de l'aphorisme confucéen :

« J'entends et j'oublie. Je vois et je me souviens. Je fais et je comprends ».

La problématique soumise doit présenter de manière claire, stimulante et réaliste le défi à surmonter, en réponse aux besoins du client réel ou virtuel. Elle doit fixer un objectif mais ne pas suggérer de solutions possibles afin de laisser place à l'innovation. Le travail des équipes projet consiste à explorer des voies nouvelles afin d'apporter à la problématique des réponses économiquement, écologiquement et socialement durables via un modèle d'affaires.

Les sujets complexes auxquels il faut apporter des réponses créatives sont mieux traités par des équipes multidisciplinaires. Les idées produites sont plus créatives, plus nombreuses et plus variées si elles émanent des interactions de membres d'équipes venant d'horizons différents. Ces équipes embrassent par ailleurs un contexte d'étude plus large. Il est donc souhaitable que les équipes projet soient constituées d'étudiants (ou de professionnels) d'origines disciplinaires variées. En effet, dans des projets de transition vers l'économie circulaire, il ne s'agit pas que de faire circuler des flux. Les compétences et les connaissances disciplinaires diverses circulent également grâce à l'apprentissage entre pairs, ce qui conduit à un partage d'expertise. Les coopérations multidisciplinaires sont également propices aux apprentissages sociaux et elles comportent des dimensions affectives. Cela contribue à développer la créativité et la tolérance à l'ambiguïté et au risque. Si la formation s'adresse à un public homogène, une variété des points de vue peut être recréée indirectement à l'aide de fiches de rôle pour chacun des participants (voir la méthode « jeu de rôle »).

L'activité collective au sein d'équipes multidisciplinaires avec des participants ayant des cultures de travail différentes peut toutefois s'avérer difficile. Elle nécessite donc d'être régulée. Généralement, l'enseignant ou l'animateur aura un rôle de coach durant les séances. Après avoir clarifié les objectifs du projet aux équipes, le coach supervise l'avancement de l'équipe (objectifs et délais) tout en restant en arrière-plan. Il évite de donner des réponses toutes faites mais procède plutôt par questionnements. Il doit faire confiance au groupe et le guider habilement, notamment dans la cohérence des blocs des modèles d'affaires élaborés. Il veille à ne pas trop interférer et n'intervient que lorsque c'est nécessaire, par exemple lorsque l'équipe est bloquée. Pour cela, il peut questionner régulièrement les groupes, afin de savoir s'ils ont des questions, incompréhensions ou points de blocage. Il est souhaitable que le porteur de projet ou un membre de l'organisation puisse participer à l'animation des groupes de travail. Au-delà des informations qu'il apporte aux étudiants et de ses réactions à leurs propositions, sa présence physique donne du sens à l'activité pédagogique et constitue un important facteur de motivation pour les étudiants.

Pour finir, il est nécessaire d'évoquer le non-dogmatisme comme quatrième principe pédagogique. Une formation à l'économie circulaire doit éviter deux écueils : l'excès d'optimisme à l'égard de scénarios irréalistes et le scepticisme irrémédiable. Elle doit présenter les points forts mais également les limites du concept et développer une réflexion critique des étudiants à son sujet. Ils doivent en effet en connaître les effets rebond possibles et de ne pas accepter de se prêter à l'éco-blanchiment (greenwashing).

Propositions d'animations pédagogiques

Les animations proposées peuvent soit constituer des séquences pédagogiques autonomes (hackathons, marathons créatifs), soit s'insérer dans des modules d'enseignement dédiés à l'économie circulaire et/ou à ses modèles d'affaires, soit constituer un jalon dans un projet tutoré de plusieurs mois. Dans le premier cas, une information minimale sur les principes fondamentaux de l'économie circulaire et de ses modèles d'affaires doit être fournie aux étudiants en amont de la séance. Les étudiants peuvent se l'approprier de manière autonome en consultant la plateforme <http://www.bm3c2.fr> avant la séance (deux vidéos y sont disponibles « Découvrir le BM3C2 » et « Le BM3C2 en pratique »). L'enseignant (ou le consultant) peut aussi exposer les principes fondamentaux, en début de séance, à l'aide du diaporama « Des modèles d'affaires soutenables, circulaires et collaboratifs pour la transition vers l'économie circulaire » (durée de présentation 45-60 minutes).

Les différentes méthodes proposées dans ce guide sont :

> **Séance de créativité**

> **Jeu de rôle**

> **Etudiants-Consultants**

> **Co-développement**



Séance de créativité

Prérequis

- Notions de base sur l'économie circulaire et ses modèles d'affaires
- Ambiance et contexte favorisant la créativité (convivialité, hors du quotidien, temps dédié suffisant...)

Contextes adaptés à cette méthode

- Sensibilisation
- Découverte du modèle BM³C² sans aller trop loin dans l'ingénierie du modèle
- Séminaires et temps de réflexion collaboratifs

Durée conseillée

2 à 4h

Principe

Face à un problème donné, nous ne sommes pas capables d'imaginer toutes les solutions possibles à cause des limites de nos connaissances mais également du fait de notre formation, de notre expertise ou de notre culture. Des méthodes et outils de créativité ont été élaborés pour permettre de dépasser notre « inertie psychologique ». Les nombreuses méthodes existantes ont été rangées en catégories (combinatoires, associatives, systémiques, antithétiques, analogiques, aléatoires) selon leur caractère plus ou moins rationnel ou irrationnel.

L'essence de la créativité est de « capter des idées de valeur » alors que celle de l'innovation serait de « capturer la valeur des idées » (Carrier et Gélinas, 2011). La créativité précède ainsi l'innovation.

Etapas de la séance

Une séance de créativité est composée de 5 différentes phases successives :

1/ Accueil, cadrage et lâcher prise

Pour mettre les participants dans une dynamique favorable à la créativité, une séance commence généralement par un échauffement, aussi appelé brise-glace. Cette étape permet aux membres du groupe de faire connaissance de manière ludique et se libérer l'esprit.

Conseil : Il est nécessaire de trouver le juste équilibre dans le périmètre d'étude et dans les consignes transmises. Le fait de ne pas avoir de cadre clair pour le développement de nouvelles solutions, n'est pas propice à la créativité mais crée au contraire de la confusion. C'est particulièrement vrai avec des participants inexpérimentés dans ce type d'activité.

2/ Phase de divergence

Produire des idées et rechercher des solutions. Les outils mis en oeuvre doivent viser la production rapide d'un grand nombre d'idées relevant de catégories différentes, si possible inédites mais sans perdre de vue l'objectif visé.

Conseils :

- > Se mettre « en roue libre » pour laisser venir les idées
- > Ne pas censurer une idée. Au contraire, rechercher le maximum d'idées. Toutes les idées ne sont pas bonnes mais si leur production est abondante et si les idées produites sont détournées ou combinées avec celles des autres, l'imagination collective démultipliée peut être fructueuse et conduire à des idées novatrices et inattendues voire à des pépites
- > Ne jamais critiquer une idée. Suspendre son jugement car la critique bloque l'imagination.



Posture de l'animateur

L'animateur joue un rôle clef pour impulser la dynamique au départ en créant une ambiance conviviale et propice au lâcher-prise. Il doit également maintenir l'énergie du groupe en relançant la production d'idées par des questions, des mots inducteurs, des analogies, des paradoxes... dès la production d'idées commence à s'essouffler.

Pour favoriser le lâcher prise et faire émerger le plus d'idées possibles sans auto-censure, il est parfois utile de donner soi-même des exemples d'idées loufoques ou décalées lors de la présentation du principe de la séance pour inciter les participants à adopter eux-mêmes cette posture par la suite.

Attention : il n'y a pas d'idées "stupides". L'animateur doit être vigilant à ce que les idées ne soient pas critiquées pendant la séance. Il est donc généralement nécessaire de poser quelques règles en début de séance en expliquant qu'il est interdit de juger les idées produites ou de penser immédiatement à leur faisabilité ou non.

3/ Phase d'émergence

Rebondir sur les idées déjà produites et les enrichir.

Conseils :

"Ceux qui ont de bonnes idées sont ceux qui savent faire de bonnes connexions". Cette phrase de Dorte Nielson permet d'aider à passer d'idées banales à des idées vraiment originales. En rebondissant sur une idée ou en associant deux idées émises on peut créer de nouvelles idées.

4/ Phase de convergence

Rassembler et sélectionner des idées les plus pertinentes. Pour ce faire les idées produites dans la phase de divergence sont progressivement regroupées par thèmes, classées, évaluées avant sélection.

Conseils :

- > Juger positivement. Se focaliser sur les idées qu'on aime plutôt que sur la critique de celles qu'on n'aime pas
- > Préserver les idées nouvelles et originales tout en gardant bien en vue l'objectif visé (Quel est le besoin auquel on veut répondre ?)

5/ Sélection des idées et mise en action

On peut ensuite soit :

- Proposer aux étudiants de choisir une idée et de la présenter sous forme de "Pitch".

Il s'agit alors de « vendre » au groupe, en quelques minutes, l'idée sélectionnée (accroche, proposition de valeur, raisons d'y croire)

- imaginer des axes d'actions concrètes pour tester ou mettre en place ces idées. On peut utiliser le concept du 4P "Plus Petit Pas Possible" (Thaler, 2008) pour initier une démarche de concrétisation progressive et facilement réalisable des idées

Intérêts

- > Générer un grand nombre d'idées dont certaines ne seraient pas venues spontanément
- > Générer de la cohésion entre les participants grâce aux idées créatives et décalées qui peuvent donner un fort élan collectif

Limites

- > Seule, elle n'est pas très opérationnelle (d'où l'idée de finir par définir les 4P)
- > Souvent ce sont des idées assez banales ou consensuelles plutôt qu'originales qui ressortent
- > Il y a un gros taux de perte, avec seulement quelques idées vraiment pertinentes

Exemple de déroulé

Objectif de la séance

Imaginer une proposition de valeur soutenable commune entre plusieurs organisations.

ou

Elaborer des propositions de synergies vertueuses entre les activités des différentes organisations

Phase	Contenu	Durée
Accueil, cadrage et lâcher prise	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil (5 min) • Présentation du projet et des problématiques à traiter (15 min) • Constitution des équipes (10 min) • Éventuellement, signature des engagements de confidentialité (5 min) • Echauffement (jeux visuels ...) (10 min) 	45 min
Divergence et émergence	<ul style="list-style-type: none"> • Brainwriting (15 min) • Mots inducteurs (15 min) • Carte mentale (15 min) • Regroupement et affichage des post-it sur le tableau (15 min) 	1 h
	Pause	15 min
Convergence	<ul style="list-style-type: none"> • Reformulation de la problématique ou du défi (10 min) • Classification des idées (10 min) • Cotation des idées (5 min) Par groupe, choix d'une idée et : • Evaluation de l'idée choisie (15 min) • Elaboration de la fiche concept (10 min) • Préparation du pitch de valorisation de l'idée (10 min) 	1 h
Sélection des idées et mise en action	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation des pitches (20 min soit 5 min. /groupe) • Retour des porteurs de projet (20 min. soit 5 min. / groupe) • Brainstorming collectif, discussion, suites du projet (4P) (20 min.) 	1 h

Jeu de rôle

Prérequis

- Notions de base sur l'économie circulaire et ses modèles d'affaires
- Les participants doivent avoir bien compris l'intérêt d'un jeu de rôle comme moyen de se confronter aux situations réelles par le jeu.

Contextes adaptés à cette méthode

- Sensibilisation avancée
- Travaux dirigés de master 1 ou master 2
- Formation continue ou formation de porteurs de projet autour des modèles d'affaires soutenables et circulaires

Durée conseillée

4h à 1 journée

Principe

Chaque participant à l'élaboration du modèle d'affaires circulaire joue le rôle d'un acteur effectivement impliqué dans la situation réelle dont le cas est issu. Une fiche de rôle lui est confiée à cette fin. Cette fiche contient des informations factuelles nécessaires pour l'élaboration du modèle d'affaires (données sectorielles, activités du participant, projets de l'organisation, difficultés rencontrées...), ainsi que des éléments sur l'état d'esprit (créativité, rigueur, pessimisme, neutralité...) et les émotions de l'acteur à incarner, qui vont influencer sur le comportement du participant lors des échanges. Les fiches de rôle peuvent concerner des acteurs internes à une organisation (représentants des fonctions R&D, production, commerciale...) ou externes (client, fournisseur, syndicat professionnel, éco-organisme...). Les participants sont également encouragés à réagir, au cours de l'activité collective, en fonction de leurs intérêts, de leurs craintes et de leurs tentations d'agir pour leur intérêt propre au détriment des autres.

Les fiches de rôle doivent être relativement courtes (2 pages maxi) et il est pertinent de limiter le nombre de rôles à cinq ou six.

Dans le jeu de rôle que nous avons conçu autour du cas du recyclage des plastiques maraîchers, nous avons basé nos fiches rôles sur les 6 chapeaux d'Edward de Bono. Chaque fiche incite le participant - sans le dire explicitement à adopter l'une des 6 postures suivante : neutralité (blanc), critique émotionnelle (rouge), critique négative (noir), critique positive (jaune), créativité (vert), organisation (bleu). Ce dernier rôle est tenu par l'animateur, qui joue lui aussi le rôle d'un acteur pour augmenter l'effet d'immersion.

Etapas de la séance

1/ Accueil et répartition des rôles

Les participants sont répartis en deux groupes. L'idéal est de mélanger des participants venant d'horizons différents afin que des points de vue contrastés puissent s'exprimer sur le sujet à traiter. L'objectif du jeu de rôle est de connecter les modèles d'affaires de deux organisations. Dans chaque groupe se trouvent les acteurs ayant reçu la fiche rôle liée à l'une ou l'autre des organisations à connecter. Les autres rôles, qui correspondent à des acteurs extérieurs, sont là pour venir apporter des informations complémentaires et des pistes de connexions complémentaires qui pourraient venir renforcer les liens entre les deux organisations. Selon le nombre de participants, ces rôles externes peuvent être intégrés à un groupe ou naviguer entre les groupes.

2/ Appropriation du rôle

Ensemble, les participants qui vont incarner un rôle doivent lire et s'approprier sa la fiche rôle.



Posture de l'animateur

L'animateur aide à la compréhension de la dimension sociale du rôle. Il réoriente les débats si besoin. Il les relance s'ils s'épuisent en interrogeant directement certains rôles. Il veille à la bonne gestion du temps. Il peut poser des questions aidant à mettre le doigt sur des aspects problématiques du le modèle d'affaires en cours d'élaboration.

L'animateur observe le comportement du groupe (communications verbale et non verbale) et régule les éventuelles tensions.

Un respect rigide de la fiche de rôle peut nuire aux négociations ou les rendre impossible. Cela peut empêcher les ajustements nécessaires à l'établissement de connexions entre modèles d'affaires. L'animateur doit donc inciter les acteurs à ne pas adopter une posture caricaturale et leur rappeler éventuellement que l'acteur qu'ils incarnent est venu dans la perspective d'une collaboration.

Jeu de rôle (suite)

Cette phase permet de s'assurer que les étudiants ont bien compris le rôle qu'ils devaient tenir et ses enjeux.

Ils doivent ensuite :

- Remplir le BM³C² de leur acteur à partir des informations factuelles fournies
- Lister leurs peurs, attraits et tentations de l'acteur
- Faire un brainwriting avec des propositions de connexions

Ces propositions doivent notamment permettre d'augmenter les attraits et de diminuer les peurs et les tentations.

4/ Simulation de réunion

Le jeu de rôle en lui-même est un débat simulant une réunion entre les différents acteurs, au cours duquel chacun présente à tour de rôle le BM³C² de son organisation, puis ses propositions.

Pour discuter en priorité des idées les plus prometteuses, on peut faire voter les participants, en leur donnant, par exemple, 3 gommettes leur permettant de sélectionner les 3 propositions qui leur semblent les plus prometteuses. On commence par les idées qui ont obtenu le score le plus élevé et on les étudie une à une. Les participants contribuent au débat en fonction de leur rôle et de l'état émotionnel qui lui est associé, ainsi que ses besoins, ses peurs, ses attraits et ses tentations.

Deux feuilles sont remplies au fur et à mesure du débat par l'animateur : la trame « connexions » avec les idées qui suscitent un accord au fur et à mesure et une feuille « points de blocage » qu'il faudra traiter pour pouvoir avancer ensemble.

On peut utiliser à cette étape les principes de la gestion par consentement (questions de clarification, réactions, objections, test des objections, enrichissement de la proposition).

Les participants se mettent ensuite d'accord sur les prochaines étapes pour avancer ensemble sur les propositions énoncées.

Intérêts

- > moyen puissant d'apprentissage expérientiel. Ludique et enthousiasmant ce format est source de motivation et d'engagement.
- > contribue au développement de savoir-être en complément des savoir-faire ; incite à faire valoir des points de vue non consensuels face à des participants potentiellement hostiles.
- > prépare à la nature des échanges sur le terrain, en se rapprochant d'une situation réelle d'interaction autour d'un projet de collaboration.

Limites

- > L'activité collective peut tourner en rond du fait d'une compréhension insuffisante des enjeux par les participants
- > La dimension ludique peut parfois primer sur la recherche de connexions pertinentes entre organisations



Exemple de déroulé

Objectif de la séance

Trouver des idées de connexions pour permettre aux différentes organisations de renforcer mutuellement leur modèle d'affaires et de créer des liens entre leurs activités

Phase	Contenu	Durée
Accueil et répartition des rôles	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil (5 min) • Présentation des objectifs de la séance (5min) • Constitution des équipes (5 min) • Éventuellement signature des engagements de confidentialité (5 min) 	20 min
Elaboration collective d'un modèle d'affaires circulaire	<ul style="list-style-type: none"> • Répartition et consultation des fiches de rôle (15 min) • Elaboration collective, au sein de chaque groupe, du modèle d'affaires soutenable de l'organisation qu'il représente, en remplissant la trame « organisation » du modèle BM3C2 (40 min) • Identification des peurs, attraits et tentations de l'acteur (15 min) 	1 h 10
	Pause	15 min
Circularisation des 2 modèles d'affaires (en groupe)	<ul style="list-style-type: none"> • Placement des deux modèles d'affaires soutenables de part et d'autre de la trame « connexions ». Brainstorming par rôle pour l'élaboration de propositions de connexion au modèle d'affaires de l'autre organisation. (30 min) 	30 min
Circularisation des 2 modèles d'affaires (en plénière)	<ul style="list-style-type: none"> • Tour de table des participants à la réunion (les rôles se présentent en quelques phrases et expriment dans quel état d'esprit ils se trouvent pour commencer cette réunion). • Présentation de toutes les propositions de connexions • Tour de question puis de réaction des autres acteurs en fonction de leur propre rôle. • Vote pour celles qui sont les plus prometteuses • Discussions, débats, négociations, réflexions au sujet des connexions qui ont reçu le plus de voix • Bilan des feuilles "Connexions" et "points de blocage" recensés par l'animateur / Enonciation des prochaines étapes pour entamer la collaboration. 	1 h 30

Pour un jeu de rôle, prêt à l'emploi, se référer à la ressource "*jeu de rôle Isocyclage films plastiques maraîchers*" sur la plateforme www.bm3c2.fr

Pour des consultants accompagnant de réels porteurs de projets, il est possible d'utiliser ce jeu de rôles sur les cas réels des participants.

Etudiants-consultants

Prérequis

- Notions de base sur l'économie circulaire et ses modèles d'affaires
- Bonne expérience des travaux collaboratifs dans les phases amont des projets d'innovation

Contextes adaptés à cette méthode

- Travaux dirigés (master 1 ou master 2)
- Formation de consultants

Durée conseillée

2 à 8 semaines
dont 3 à 8 heures de
séance collective

Principe

Un groupe d'étudiants ou de participants doit élaborer un rapport de préconisations, comme le ferait un consultant, en réponse à une problématique d'entreprise au sujet de laquelle la groupe a reçu une information minimale. Cette démarche, proche de l'étude de cas, permet, dans un cadre pédagogique, de confronter des étudiants plus ou moins inexpérimentés à des situations de gestion réelles et complexes.

Etapas de la séance

1/ Constitution des équipes

L'enseignant (ou l'animateur) forme des équipes de quatre ou cinq étudiants-consultants (ou participants-consultants). Il remet aux équipes un dossier succinct, présentant le cas et le défi. Ce dossier contient relativement peu d'informations.

Contrairement à la méthode traditionnelle par cas, il est intéressant de ne pas fournir d'emblée toutes les informations nécessaires mais uniquement un aperçu des enjeux et quelques informations de base, comme c'est souvent le cas pour des consultants en début de mission.

2/ Exploration du cas

Après lecture du dossier, les équipes recherchent les informations dont elles ont besoin pour résoudre efficacement le problème soumis.

Au terme de la collecte de données, en dehors de la classe, elles identifient et hiérarchisent les questions auxquelles elles n'ont pas trouvé de réponse.

Les équipes transmettent par courrier électronique, au porteur de projet ou à l'enseignant, s'il en fait office, 5 questions dont elles jugent que les réponses leur permettraient de mieux analyser la situation et formuler des recommandations.

Le porteur de projet ou l'enseignant répond aux questions sous 24 heures.

Les équipes examinent les réponses reçues, en débattent, poursuivent leurs investigations si elles ont besoin de davantage de données pour affiner l'analyse.

Elles soumettent une nouvelle série de 3 questions, auxquelles une réponse est apportée sous 24 heures.



Posture de l'animateur

L'animateur doit se garder de trop orienter les équipes en leur donnant des informations trop précises. Il doit en rester au défi managérial et à quelques informations succinctes de contexte.

Il doit concentrer l'activité sur l'étape critique de la résolution de problèmes qui consiste à rechercher des informations en posant des questions stratégiques et perspicaces.

3/ Rédaction d'un rapport de consultation

Après analyse de l'ensemble des informations recueillies, les équipes élaborent des recommandations et rédigent un rapport de consultation d'une demi-douzaine de pages à l'intention de l'organisation étudiée.

Ce rapport, rendu 3 à 6 semaines après le lancement de l'activité et long d'une quinzaine de pages comprend :

- 1) un résumé des problèmes identifiés avec leurs symptômes et leurs causes profondes,
- 2) une description des recherches et des analyses effectuées par l'équipe,
- 3) des préconisations, des pistes d'action et/ou des recommandations tangibles à court et à long terme avec un calendrier, un responsable pour leur mise en œuvre et les coûts prévisibles.
- 4) Le bilan personnel et collectif de l'équipe vis-à-vis de l'activité proposée (intérêt, faisabilité, difficultés rencontrées, transférabilité dans leur vie professionnelle actuelle ou future...)

L'idéal est d'organiser cette remise de dossiers en présentiel, en présence de l'organisation, en demandant à chaque groupe de présenter succinctement son rapport aux autres groupes et à l'organisation.

4/ Retour de l'organisation

L'organisation « cliente » fait un retour aux équipes d'étudiants-consultants au sujet des préconisations qui l'inspirent le plus et qu'elle pense mettre en œuvre.

Intérêts

- > Constitue un moyen efficace d'appliquer les théories, méthodes et outils de gestion étudiés en cours.
- > Permet un apprentissage par l'expérience et suscite l'intérêt et l'engagement actif des étudiants dans leur processus d'apprentissage.
- > Sensibilise au processus de résolution de problèmes et à sa complexité dans une situation réelle.
- > Prépare les étudiants à affronter et à gérer l'ambiguïté et l'incertitude inhérentes aux situations managériales émergentes.

Limites

- > L'expérience et les connaissances des étudiants sont parfois encore insuffisantes pour bien saisir les enjeux, distinguer l'importance relative des informations collectées et analyser correctement le cas.
- > Les participants ont parfois du mal à s'approprier les défis du porteur de projet et à y apporter des réponses pertinentes et innovantes



Exemple de déroulé

Objectif de la séance

Donner au porteur de projet des conseils pour enrichir son modèle d'affaires, notamment en le connectant à d'autres acteurs de son territoire, de son réseau ou de sa filière.

Phase	Contenu
Semaine 1 (à distance)	<ul style="list-style-type: none"> • Lecture de documents mis à disposition sur une plateforme en ligne (Madoc par exemple) • Recherche d'autres sources d'information en autonomie si besoin • Préparation individuelle de questions à poser au représentant de l'organisation pour compléter l'information collectée • Constitution de groupes de taille similaire composés de 3-4 étudiants • Sélection, au sein du groupe, des 5 questions les plus représentatives des diverses interrogations • Transmission par courriel de ces questions au représentant de l'organisation en mettant en copie l'enseignant et tous les membres du groupe
Semaine 2 (en présentiel sur 3h minimum)	<p>Par groupe et en présence du représentant de l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulation d'une nouvelle proposition de valeur soutenable • Identification d'une nouvelle partie prenante permettant de concrétiser cette proposition de valeur • Qualification des valeurs soutenables susceptibles d'être créées, délivrées et capturées par l'organisation et par la partie prenante, voire à un niveau supérieur (territoire, région) • Identification, si possible, des valeurs non capturées jusqu'à présent et susceptibles d'être transformées en opportunités de valeur • Conception d'un modèle d'affaires soutenable pour la partie prenante choisie • Connexion et alignement, afin de les circulariser, des modèles d'affaires de l'organisation et de la partie prenante choisie, en utilisant le modèle BM³C²

<p>Semaine 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation et sélection de 3 questions complémentaires • Transmission par courriel des nouvelles questions à l'organisation en mettant l'enseignant et tous les membres du groupe en copie. Réponse du représentant de l'organisation à toutes questions envoyées aux 4 groupes • Analyse des nouvelles réponses reçues
<p>Semaines 6 à 9 (soit 3 à 6 semaines plus tard - en présentiel si possible)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Remise du rapport de préconisation • Retour de l'organisation sur les préconisations

Co-développement

Prérequis

· Une présentation en amont des enjeux de l'économie circulaire et des modèles d'affaires pour que les participants puissent arriver avec leur trame déjà remplie.

Contextes adaptés à cette méthode

Toute situation requérant de travailler sur des problématiques réelles rencontrées en milieu professionnel.

- Accompagnement d'entrepreneurs et de porteurs de projets
- Accompagnement collectif de professionnels d'un secteur autour d'une problématique commune
- Etudiants-entrepreneurs
- Etudiants en alternance
- Formation continue

Durée conseillée

45 min x le nombre de participants (ou faire plusieurs groupes avec 1 animateur par groupe)

(peut se faire sur plusieurs séances avec 3 ou 4 personnes présentant leur problématique à chaque séance de 3h)

Principe

Le co-développement a pour objectif de favoriser l'entraide entre porteurs de projets et/ou professionnels (d'un même secteur ou non). Il permet un enrichissement mutuel.

Deux variantes sont possibles : soit chacun présente son projet, soit les participants se mettent d'accord pour traiter une problématique commune, autour de laquelle ils voudraient agir collectivement

Afin de mettre les participants en confiance, il est généralement nécessaire de prévoir un brise-glace.

Etapas de la séance

Variante 1 : Partir du modèle d'affaires de chacun

Chaque participant tour à tour :

- > Présente son modèle d'affaires et des problématiques qu'il rencontre.

Les participants ne doivent pas s'étendre sur le contexte et aller le plus vite possible au fait.

Il est généralement utile de demander à la personne qui présente de formuler clairement ce qu'elle attend concrètement de l'aide des autres (ex : des idées de nouvelles activités pour renforcer mon modèle, des idées pour équilibrer coûts et bénéfices, m'aider à comprendre pourquoi je n'arrive pas à atteindre mes clients...)

- > Répond aux questions de clarification des autres participants
- > Ecoute les réactions des participants sur son modèle d'affaires
- > Ecoute les idées et propositions faites par les autres participants

Ces propositions peuvent être :

- des hypothèses sur les causes des problèmes ou blocages rencontrés
- des retours d'expérience pouvant enrichir la réflexion
- des idées qui pourraient venir enrichir le modèle d'affaire (cela peut être des idées de connexions avec leur propre activité)

- > Fait un bilan de ce qu'il a retenu des échanges et partage aux autres les idées et propositions dont il a l'intention de s'emparer

Il est absolument nécessaire que les participants laissent la personne propriétaire de son modèle d'affaires et de son évolution. Ils doivent éviter de se positionner comme "donneur de leçon" qui sait quelle serait la solution.



Posture de l'animateur

L'animateur est garant du respect du temps (30 à 45 min max par participant, ce qui est très court) et de la dynamique d'entraide entre les participants.

Il doit généralement recadrer :

- ceux qui ne respectent pas les étapes (qui sont beaucoup plus efficaces quand elles sont menées dans l'ordre),
- ceux qui se positionnent comme "donneurs de leçon"
- ceux qui s'étalent et monopolisent la parole
- ceux découragent ou attaquent la personne qui présente son modèle (souvent en pensant l'aider à "être réaliste").

Il est souvent nécessaire de rappeler aux participants de laisser le porteur propriétaire de sa problématique et de sa résolution. C'est à la personne de se saisir des idées qui lui parlent. La dynamique est résolument tournée vers l'autre et il ne s'agit pas d'influencer son action dans le sens qu'on pense le bon, mais de lui donner du grain à moudre.

Co-développement (suite)

Variante 2 : Une problématique commune est définie collectivement

Tour à tour, chaque participant :

- > partage une expérience liée à cette problématique et ce qu'il imagine pour améliorer la situation
- > Répond aux questions de clarification des autres participants
- > Ecoute les réactions des participants sur sa problématique et son idée de résolution
- > Ecoute les idées et propositions faites par les autres participants
Ces propositions peuvent concerner l'expérience particulière partagée ou la problématique globale.
- > Une fois que tous les participants sont passés, on identifie ce que chaque participant et ce que le groupe savent faire dans ce genre de situations (trucs qui marchent bien, succès, ressources disponibles, ...)
- > Le groupe travaille ensuite autour des connexions qu'ils pourraient créer entre eux pour se soutenir face à cette problématique (création ou partage d'informations et ressources, espace-temps d'entraide, pression conjointe sur les décideurs...)

Intérêts

- > C'est un outil très puissant pour faire avancer des porteurs de projets. Il permet d'obtenir un retour franc et constructif de pairs sur une problématique rencontrée.
- > En aidant les autres, les participants prennent du recul et cela les fait avancer eux aussi (la plupart du temps les autres participants vivent ou ont déjà vécu des problématiques similaires)

Limites

- > On peut vite perdre le contrôle du temps et il faut s'astreindre à respecter les étapes et leur durée
- > La problématique posée par certaines participants n'en est parfois pas vraiment une. Il est nécessaire que les participants aient une réelle intention de s'engager dans la résolution de leur problème. Un indice peut être les nombreux "oui, mais..." dans la partie bilan, qui cache parfois une problématique que la personne ne veut pas avouer (ou s'avouer à elle même).
- > Il est nécessaire que les participants aient réellement envie d'aider la personne ou le groupe, et pas d'imposer leur vision préconçue des choses



Exemple de déroulé

Objectif de la séance

S'entraider entre participants pour résoudre des problématiques concrètes rencontrées dans la mise en place de modèles d'affaires.

Variante 1

Phase	Contenu	Durée
Accueil et cadrage	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil des participants • Rappel des règles (confidentialité, prévenance, respect des temps de parole...) • Présentation des étapes du co-développement 	15 min
Participant 1	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation de sa problématique (5 min) • Questions de clarifications (10 min) • Réactions (5 min) • Idées et propositions (20 à 35 min) • Bilan (5 min) 	45 min à 1h (par participant)
On procède de même pour chaque participant		

Variante 2

Phase	Contenu	Durée
Accueil et cadrage	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil des participants • Rappel des règles (confidentialité, prévenance, respect des temps de parole...) • Présentation des étapes du co-développement • Présentation de la problématique commune 	20 min
Participant 1	<ul style="list-style-type: none"> • Témoignage de situation vécue et pistes envisagées (5 min) • Réactions (5 min) • Idées et propositions (15 min) • Bilan (5 min) 	25 min (par participant)
On procède de même pour chaque participant		
Convergence et connexions	Identification des ressources du groupe et création de connexions pour s'entraider	30 min

Pour aller plus loin

Carrier, C., Gélinas, S. (2011). *Créativité et gestion. Les idées au service de l'innovation*, Québec (Québec), Presses de l'Université de Québec.

De Bono, E. (1987). *Six chapeaux pour penser*, Paris, InterEditions.

De Brabandere, L., Mikolajczak, A. (2004). *Le Plaisir des Idées : Devenir Créatif*, Paris, Dunod (2e éd).

Erzurumlu, S. S., Rollag, K. (2013). Increasing student interest and engagement with business cases by turning them into consulting exercises. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 11(4), 359-381.

Fletcher, J. P., Drahun, J. A., Davies, P. A., Knowles, P. (2008). The teaching of sustainable development at Aston University. *EE2008: Innovation, Good Practice and Research in Engineering Education*.

Jonker, J., Faber, N. (2019). Insights from teaching sustainable business models using a MOOC and a Hackathons, *Journal of Business Models*, 7(3), 57-66.

Karlusch, A., Sachsenhofer, W., Reinsberger, K. (2018). Educating for the development of sustainable business models: Designing and delivering a course to foster creativity. *Journal of Cleaner Production*, 179, 169-179.

Kirchherr, J., Piscicelli, L. (2019). Towards an education for the circular economy (ECE): five teaching principles and a case study. *Resources, Conservation and Recycling*, 150, 104406.

Krémer, F., Verstraete, T. (2014). La carte mentale pour favoriser l'apprentissage du Business Model et susciter la créativité des apprenants. *Revue internationale PME*, 27(1), 65-98.

Le Cardinal, G., Guyonnet, J.-F., Pouzoullic, B. (1997), *La dynamique de la confiance*.

Construire la coopération dans les projets complexes, Paris, Dunod.

Mäkiö, I., Virta, M. (2019). Methods for circular economy teaching: method guide and tool kit.

Nielson, D. (2017). *Les secrets de la pensée créative*, Paris, Pyramyd.

Payette, A., Champagne, C. (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Thaler R.H, Sunstein C.R (2010). *Nudge. La méthode douce pour inspirer la bonne décision*, Paris, Vuibert (En version originale : Thaler R.H, Sunstein C.R. (2008), *Nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness*, New haven, Yale University Press)