

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

BM³C²

CC by NC - Mathilde Elie – Latitude Créative - 2020

Référentiel des coûts et de bénéfices économiques, sociaux et environnementaux



Dans les modèles d'affaires « classiques », la marge modélise seulement la différence entre les revenus et les coûts économiques, en laissant de côté les bénéfices et les coûts pour la société et la planète.

Dans le modèle BM³C², la marge, enrichie de ces dimensions, a été renommée « Triple plus-value ». Cette composante de la matrice synthétise ainsi les apports globaux de l'organisation dans les trois dimensions économique, environnementale et sociale.

A quoi ça sert de mettre ces dimensions en avant dans mon modèle d'affaires ?

La connaissance et la prise en compte de ces critères peuvent permettre de comparer de manière plus fine les efforts d'entreprises engagées dans une démarche de transition et de rendre plus visibles les tentatives de *green* et de *social washing*.

1/ QUELS SONT LES DIFFERENTS COÛTS ET LES BÉNÉFICES A INSCRIRE DANS MON BM3C2 ?

L'ambition de ce référentiel est avant tout de vous sensibiliser à la diversité des facteurs qui peuvent être pris en compte pour une transition vers une économie circulaire.

Pour les enjeux sociaux et environnementaux, il s'inspire des référentiels d'analyses de cycles de vie sociales et environnementales (ISO 26 000, ISO 14040). Pour les enjeux économiques, il reprend les items traditionnels liés à la marge dans un modèle d'affaires « classique ».

Les questions et critères suivants, sont là pour vous aider à remplir les cases « bénéfiques » et « coûts » de la matrice BM³C² (pour plus d'informations, rendez-vous sur <http://www.bm3c2.fr>). Vous y inscrirez en priorité les éléments dont vous avez connaissance et qui sont les plus importants pour délivrer et partager la valeur que vous souhaitez créer.

Il est essentiel que l'ensemble des informations transmises dans les autres cases de la trame soient cohérentes avec les coûts et bénéfices listés.

Pour commencer, il faut donc observer les cases « Ressources & Compétences » et « Organisation » de votre modèle et réfléchir à leur influence sur les trois dimensions de la Triple plus-value.

- **Prospérité**

Questions à se poser

- Comment vais-je payer mes ressources et rémunérer les compétences présentes dans l'organisation, et selon quelles modalités (achat ou location, salaires, contrats pérennes ou temporaires, pourcentages reversés à des intervenants extérieurs...)?

- Quels sont les bénéfices économiques espérés grâce aux compétences mobilisées et à l'organisation mise en place ? Quels flux monétaires sont prévus ? Quels sont les coûts évités ?

- Quelles sont les ressources et compétences sous exploitées qui pourraient amener un revenu supplémentaire ?

- Qu'est-ce qui pourrait être optimisé dans l'organisation pour réduire les coûts ou générer un revenu supplémentaire ?

Il ne s'agit pas d'inscrire des chiffres dans la case « Triple plus-value » mais d'indiquer des flux et des sources de revenus et de coûts.

Par exemple, on n'écrira pas 100 000€ de salaires, mais « salaires de 4 employés en CDI »

Critères économiques		
	Bénéfices	Coûts
Rapport ressources / besoins	Clientèle nombreuse et diversifiée permettant de dégager une marge suffisante Activités diversifiées et complémentaires	Rémunération des compétences et paiement des ressources (salaires, achats de machines et de fournitures, loyers et assurances, dépenses d'énergie, frais courants (déplacements, formations...))
Concurrence	Faible (niche)	Forte (donc incertitude des débouchés)
Marge	Elevé ou besoin récurrent	Faible ou besoin peu fréquent
Modalités de fourniture	Nombre estimé de ventes, locations, licences, brevets, abonnements	
Modalités de paiement	Immédiat et/ou régulier	Différé et risques d'impayés

- **Personnes**

Questions à se poser

- Qu'est-ce que mon activité va développer comme ressources et compétences dans mon organisation, sur le territoire et dans la filière ? Pour répondre à quel besoin jusqu'à présent non ou insuffisamment couvert ? Comment la manière de concevoir mes activités va-t-elle faciliter la vie de mes fournisseurs, partenaires, employés et clients ?

- Quels risques (sanitaires, insécurité...) ou nuisances (odeurs, bruits...) fais-je courir à mes employés ou aux habitants du territoire du fait des choix de ressources, compétences ou d'organisation effectués ?

- Est-ce que mon activité – ou mon choix de fournisseurs ou partenaires - peut faire du tort à d'autres acteurs du territoire concerné ?

Pour obtenir des informations sur le territoire où se développe mon activité, ou celle de mes fournisseurs, sous-traitants, ou clients, je peux utiliser des banques de données, des études et enquêtes, des retours de la part des syndicats professionnels, des associations de consommateurs ou encore des collectivités locales.

Je peux recourir à des labels, des certifications et des normes pour faire valoir mon engagement sur un ensemble de critères sociaux.

Critères sociaux

Les coûts et les bénéfices sociaux peuvent être évalués sur tout le cycle de vie du produit ou service et sur un panel large de parties prenantes. Il s'agit de prendre en compte ses propres impacts, mais aussi ceux des fournisseurs choisis et des clients et bénéficiaires visés.

	Bénéfices	Coûts
Droits humains	<ul style="list-style-type: none"> - Dispositions pour garantir le respect des droits humains (chartes, labels, personne référente, affichage...) - Vérification de leur respect chez les fournisseurs (éducation et alternatives au travail des enfants, absence de conflits armés...), lutte contre les discriminations 	<ul style="list-style-type: none"> - discriminations (sexe, âge, nationalité, orientation politique, sexuelle ou religieuse) - Non respect des obligations du droit du travail - Non-respect des droits humains chez les fournisseurs (travail des enfants, absence

		de liberté de réunion, conflits armés, etc.) ou pas d'informations pour prouver le contraire
Conditions de travail Santé et sécurité	<ul style="list-style-type: none"> - Dispositifs favorisant le respect du droit du travail en interne (droits syndicaux, temps de travail, pauses, salaires équitables, contrat de travail protecteur, mesures d'hygiène et de sécurité, respect des individus, conciliation vie privée-vie professionnelle) - Mesures visant à garantir la santé et la sécurité des travailleurs et des communautés locales - Mise en place de mesures préventives pour assurer la santé et la sécurité, assurances 	<ul style="list-style-type: none"> - Exposition à des polluants (pour les travailleurs et les riverains), à des maladies professionnelles (risques de trouble musculo-squelettiques par exemple) - Risques d'accidents sur le lieu de travail - Facteurs entraînant la pénibilité, la précarité, une forte pression psychologique, des risques Burn-out...
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> - Attention portée à l'émancipation des salariés, écoute et prise en compte de leurs besoins et envies, et de celles des communautés locales 	<ul style="list-style-type: none"> - Décision hiérarchique unilatérale, non prise en compte des besoins et envies des salariés et des communautés locales
Répercussions socio-économiques	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'emplois locaux - Création d'emploi pour des personnes marginalisées - Politique de partenariat plutôt que de prédation - Actions augmentant le pouvoir d'agir collectif et individuel (dans les pays fournisseurs, pour les employés, pour les clients...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Destruction d'emploi - Mise à l'écart de certaines catégories de salariés ou de populations - Privation d'accès à certaines ressources
Héritage culturel et relations avec les communautés	Contribution au développement local, respect du droit des autochtones	Destruction des modes de vie et des cultures locales

- Planète

Questions à se poser

- Quelles sont les améliorations environnementales que j'apporte dans ma filière ?
- Comment la manière de concevoir mes activités limite-t-elle mon impact sur l'environnement et l'épuisement des ressources non renouvelables ?
- Quels risques de pollutions fais-je courir au territoire alentour du fait de mes choix de ressources, compétences ou d'organisation ?

Je peux recourir à des labels, des certifications et des normes pour faire valoir mon engagement sur un ensemble de critères environnementaux.

Environnementaux		
Les coûts et les bénéfices environnementaux sont évalués sur tout le cycle de vie du produit		
	Bénéfices	Coûts
Approvisionnement (dont l'extraction des matières premières nécessaires à la fabrication du produit)	Limitation des consommations en matières premières, approvisionnement local, matières issues de boucles de logistique inverse (réemploi, rebabrication, recyclage...)	Epuisement de ressources non renouvelables, importations alors que des produits et services identiques sont disponibles en local, usage intense de matières premières vierges
Conception / Fabrication	Eco-conception, low-tech, qualité et durabilité du produit, moindre consommation d'énergie, substitution d'un matériau rare ou dangereux par un matériau moins problématique, adoption de chartes éthiques en faveur des animaux...	Composites aux constituants non séparables, matériaux rares ou dangereux, impossibilité de réparation ultérieure, produit de faible qualité, produit nécessitant une importante quantité d'énergie pour être produit, produit nécessitant des produits polluants pour fonctionner, rejets polluants dans l'air, dans le sol ou dans les cours d'eau (contribuant notamment à la dégradation des milieux : eutrophisation, perte de biodiversité, maladies et mutations génétiques...), contribution à l'artificialisation des sols...

Distribution	<p>Circuits courts, boucles circulaires</p> <p>Green IT (mesures autour de la diminution de l'impact du numérique)</p>	Exportation, déplacements longue distance (des produits et des salariés)
Utilisation & maintenance	Réparabilité, conservation de la valeur d'usage	Fragilité, non réparabilité, grande quantité d'énergie nécessaire au fonctionnement
Fin de vie	<p>Cascades de cycles de vie successifs, réemploi, facilité de réparation, refabrication, rénovation, reconversion, réutilisation...</p> <p>Ralentissement des flux de produits dans les systèmes de production - consommation</p>	Rapidement jeté, pas de réutilisation possible, faible recyclabilité

Et si j'ai du mal à trouver des informations ?

Même si vous n'avez pas de données précises pour évaluer certains impacts, vous pouvez vous fixer comme objectif, dans une logique d'amélioration continue, de travailler sur l'un ou l'autre des aspects. L'évaluation de votre triple plus-value vous permet d'estimer votre marge de progrès, en termes de collecte et d'analyse d'informations ou de pratiques améliorées.

Pour effectuer des choix stratégiques, vous pouvez chercher à identifier si votre marge de progression est liée à des facteurs extrinsèques (choix des fournisseurs, des circuits de distribution, etc.) ou intrinsèques (choix des ressources et compétences, organisation, gouvernance, etc.).

En utilisant la partie « connexion » du BM³C² avec d'autres acteurs de votre filière ou territoire, vous pourrez collecter des informations auprès d'eux sur les conséquences positives ou négatives de vos choix. Vous pourrez aussi identifier les informations manquantes et lancer une étude conjointe sur un sujet. Vous pouvez aussi décider d'agir ensemble pour augmenter les bénéfices et réduire les coûts liés à l'un des aspects.

Les connexions facilitées par le BM³C² peuvent avoir pour objet d'avancer collectivement sur certains critères. Il faut cependant garder à l'esprit que lorsque l'un des paramètres est modifié, cela joue sur un certain nombre d'autres critères. Cela oblige à envisager toutes les conséquences pour chaque changement envisagé.

2/ LA TRIPLE PLUS-VALUE

Pour évaluer la triple plus-value, les coûts et bénéfices recensés dans les trois dimensions économique, sociale et environnementale sont à agréger. Il est bien sûr possible de pondérer le résultat en fonction de l'ampleur de chacun des coûts et bénéfices identifiés.

Pour chaque dimension (économique, environnementale et sociale), il s'agit, faute de pouvoir procéder à des calculs concernant des dimensions incommensurables, d'estimer les coûts et de bénéfices globaux obtenus en les positionnant sur une échelle. La trame « Organisation » du BM3C2 propose une échelle avec les cinq niveaux suivants :

<< = Les coûts sont fortement supérieurs aux bénéfices

< = Les coûts sont un peu supérieurs aux bénéfices

0 = Les coûts et les bénéfices s'équilibrent

> = Les bénéfices sont un peu supérieurs aux coûts

>> = Les bénéfices sont fortement supérieurs aux coûts