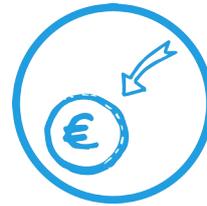


BM³C²



Concevoir son modèle d'affaires circulaire et collaboratif PAS à PAS



La matrice BM³C²

Faciliter la transition écologique et sociale

avec des modèles d'affaires multi-acteurs, multi-niveaux, circulaires et collaboratifs

INCITER

les organisations à prendre en compte leurs impacts sociaux et environnementaux

Il est urgent de dépasser le “*business as usual*” mais la plupart des organisations ne savent pas ce qu’elles peuvent faire à leur échelle. Grâce au BM³C² et aux nombreuses ressources associées (cas pratiques, référentiels...), les organisations peuvent avoir une meilleure idée de tout ce sur quoi elles peuvent agir pour s’engager dans la transition.

FACILITER

la collaboration entre plusieurs organisations

Tout changement du modèle d'affaires d'une structure peut affecter d'autres organisations (fournisseurs, clients, partenaires...).

La matrice permet de mettre les représentants de plusieurs structures autour de la table pour imaginer ensemble un modèle d'affaires commun, soutenable et mutuellement profitable.

Le BM³C² peut donc permettre d'appréhender le processus d'élaboration collective de la valeur et le caractère évolutif et dynamique de la création d'un modèle d'affaires.

VALORISER

les organisations et projets qui sont déjà dans une démarche de transition

Grâce au BM³C² les organisations peuvent rendre plus visible la valeur sociale et environnementale produite par leurs activités. Le BM³C² leur permet d'attirer l'attention des financeurs, partenaires ou clients sur des dimensions autres qu'économiques, en rendant plus facile la comparaison entre plusieurs organisations sur l'ensemble de leurs impacts.

MODÉLISER

les connexions

Une organisation n'est jamais seule sur son territoire ou son marché, mais travaille avec un système étendu et complexe d'acteurs. Le BM³C² facilite la modélisation de réseaux, de processus d'innovation ouverte ou d'économie circulaire.

Le BM³C² permet notamment de mieux représenter les flux (chaînes logistiques inverses, informations et argent échangés...) caractéristiques de l'économie circulaire.

A quoi ça sert un modèle d'affaires ?

Outil de représentation de la stratégie

DECRIRE

de manière simplifiée
l'articulation des
éléments de la stratégie

FAIRE COMPRENDRE

les logiques de création de
valeur et le fonctionnement de
l'organisation

IDENTIFIER

les changements
et ajustements
nécessaires

Outil de construction de projets

EXPLORER

les possibilités de
création de valeur

STIMULER

la créativité et l'innovation

ORGANISER & NOURRIR

la réflexion

Outil de socialisation

PARTAGER

un langage commun

POUVOIR COMPARER

facilement plusieurs projets
ou organisations

FAIRE EMERGER

une culture commune

Outil d'accompagnement des évolutions stratégiques

ACCOMPAGNER

le processus de création /
partage de valeur



PROPOSITION DE VALEUR SOUTENABLE

Véritable cœur de votre modèle d'affaires, la proposition de valeur soutenable définit votre offre, en termes de produit ou de services, en y incluant des dimensions économique, environnementale et sociale.

Quelques exemples de critères de soutenabilité

- l'efficacité de l'utilisation des ressources (économies d'énergie, réduction de la production de déchets, réhabilitation de terres dégradées, reforestation...)
- la pertinence sociale
- la durabilité (des produits et des affaires)
- l'emploi local
- l'engagement communautaire
- l'approvisionnement éthique
- l'enrichissement des tâches des travailleurs

Quelques exemples de propositions de valeur soutenables

- Un berceau éco-conçu évolutif en coffre à jouets
- Du compost issu de déchets alimentaires collectés en vélo dans des restaurants
- Une étiquette de cotation du bien-être animal
- Des habitats insolites, réalisés par des personnes en réinsertion, à partir de voiliers hors d'usage reconvertis
- Des pièces de réemploi issues de la filière Véhicules Hors d'Usage
- Un lieu dédié à l'éco-créativité

Des questions à se poser

- En quoi ce que vous avez à offrir est spécial ou unique et novateur d'un point de vue environnemental et/ou social ?
- Quel type de personnes ont particulièrement besoin de vos produits ou services ?
- Qu'est-ce que vos clients devraient savoir pour éclairer leur choix ?
- En quoi votre proposition prend-elle soin du vivant ?



Ressources et compétences

Elles vous permettent de créer de la valeur. C'est ce que votre organisation détient, utilise, sait faire ou est capable de mobiliser.

Les différents types de ressources et compétences

Elles peuvent être :



humaines

vos savoir-faire et savoir-être



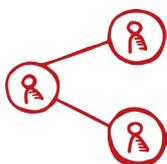
technologiques

lorsque vous disposez de moyens de production rares ou habilement mobilisés.



physiques

matériel et espaces à votre disposition



organisationnelles

manières de faire spécifiques
Par ex : projets d'innovation collaboratifs permettant de mieux comprendre les besoins de mes clients et de mieux saisir les signaux faibles



financières

trésorerie, réserves, capacité à mobiliser des fonds



réputation

On vous choisit parce que c'est vous. Votre expertise est reconnue dans le secteur

Quelques exemples de ressources et compétences

Ressources

- 1 local de 4 000 m²
- 1 véhicule utilitaire
- 1 fichier client ou un réseau solide dans un milieu ou un territoire
- 1 ligne industrielle de lavage
- 15 personnes, en parcours d'insertion ou de formation professionnelle

Compétences

- 2 salariés ayant des connaissances écologiques et botaniques
- 1 Savoir-faire ancestral de production de légumes primeurs
- capacité à animer des réunions en visio-conférence

Evaluer ses ressources et compétences



Certaines de vos Ressources et Compétences sont « stratégiques ». Ce sont celles qui vous procurent un avantage concurrentiel durable.

Elles peuvent être liées à votre **cœur de métier** (ce sont celles qui font vivre l'organisation aujourd'hui), ou être **émergentes** (et devenir demain un facteur de différenciation). Les modèles d'affaires classiques se limitent à ces deux type de ressources et compétences ...

...mais on peut aller beaucoup plus loin !

Il s'agit tout d'abord de changer de regard sur les ressources et compétences : celles que nous considérons comme un déchet ou une compétence annexe pourraient-elles être valorisées ? Si elles ne me sont pas directement utiles, pourraient-elles l'être pour d'autres et faire l'objet de partenariats ou encore du développement de co-produits ?



L'économie collaborative a beaucoup mis en avant les ressources et compétences **sous exploitées**, en incitant les organisations à louer à d'autres des ressources (véhicules, machines, bureaux...) qu'elles n'utilisaient pas tout le temps.



On va également prendre en compte les ressources et compétences **ordinaires ou négatives** c'est-à-dire perçues comme neutres voire pénalisantes en termes de performance, qui peuvent également être considérées comme des sources de valeur. C'est typiquement le cas des déchets qui, en économie circulaire, sont vus comme des nutriments réintroduits dans le système de production - consommation. C'est également le cas des co-produits (paille du blé, vapeur d'eau) qui peuvent être vendus comme matière première à d'autres organisations ou simplement être réutilisés dans les processus internes.

Des questions à se poser

- Qu'est-ce que votre organisation possède de spécial qui lui permet de se démarquer ?
- Quelles sont les richesses à forte valeur ajoutée dont vous disposez ? Lesquelles ne sont pas assez mises en valeur ou sont sous-utilisées ? Comment pourriez-vous leur donner leur plein potentiel ?
- Quelles ressources et compétences supplémentaires vous permettraient d'offrir une valeur encore plus soutenable ?
- Quels déchets produisez-vous ? Pourriez-vous les valoriser en interne ou les proposer comme ressource à d'autres organisations ?



Organisation

Ce sont les différentes activités qui vous permettent de créer votre proposition de valeur soutenable et de la délivrer à des parties prenantes.

Les éléments d'organisation

Vos activités peuvent être :



conception

ou encore mieux
éco-conception, de
produits ou services



achats

si possible
responsables



production

si possible à à l'aide
de procédés propres



commercialisation

si possible au plus près des
besoins, en valorisant les circuits
courts, et le pré-achat



logistique

si possible soutenable (avec la mise
en place de chaînes logistiques
inverses)



service après-vente

en privilégiant la réparation
avec des pièces détachées de
réemploi lorsque c'est possible



gouvernance

statut juridique et répartition du pouvoir
dans votre organisation (par exemple
« 1 personne = 1 voix » ou existence
de collèges ou de comités). Quelle
place pour les salariés, les clients, les
partenaires ?

Quelques exemples d'activités

- Revente des matières premières secondaires
- Production artisanale d'objets en petites séries
- Scénographie et animation événementielle
- Livraison et installation chez le client
- Gestion du café associatif et de la boutique
- Formations
- Veille
- Tutoriels d'auto-réparation sur le site internet
- Structure juridique : ESUS ou SCIC

Des questions à se poser

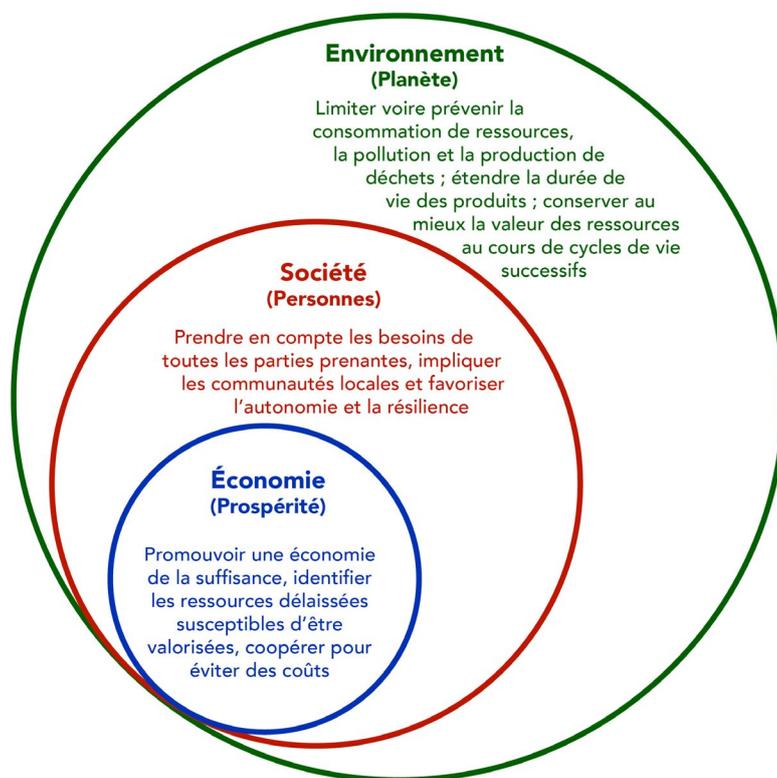
- Quelle partie de la chaîne de valeur est-il pertinent que vous internalisiez, afin de mobiliser au mieux vos ressources et compétences et donc maximiser la valeur créée ?
- Quelles sont les activités dans votre organisation qui mobilisent le plus de ressources (dont le temps) et de compétences ? Est-ce essentiel à votre proposition de valeur ? Pourriez-vous vous organiser différemment ?
- Pourriez-vous développer d'autres activités qui vous permettraient de mieux délivrer votre proposition de valeur en mobilisant différemment ou mieux vos ressources et compétences ?
- Pourriez-vous faire des choix d'organisation (achats, procédés de production, moyens de transport, points de vente...) qui auraient plus de bénéfices ou moins d'impacts sociaux et environnementaux ?

Les bénéfices et les coûts

Cette partie de la trame est là pour indiquer les impacts économiques, sociaux et environnementaux des activités de votre organisation et des ressources et compétences qu'elles mobilisent. Elle va vous permettre d'évaluer le degré de soutenabilité de votre modèle, et procéder aux ajustements nécessaires de vos ressources et compétences, de vos activités, voire de votre proposition de valeur.

Pour qu'une transition puisse avoir lieu, il est nécessaire que les organisations s'inspirent des trois piliers du développement durable : la prospérité économique, le bien-être des personnes et la préservation de la planète. Agir à l'intersection de ces trois dimensions n'est toutefois pas suffisant car elles ne sont pas au même niveau ni indépendantes l'une de l'autre.

Une authentique transition vers une économie circulaire doit adopter une vision comme celle de l'économiste René Passet ou du philosophe Dominique Bourg qui considèrent que les activités économiques n'ont de sens que si elles trouvent leur finalité dans le bien-être social. Comme les êtres humains sont partie intégrante de la biosphère qui leur est strictement nécessaire pour pouvoir vivre, ils doivent en respecter les grandes régulations. Ces trois dimensions sont donc en réalité emboîtées les unes dans les autres.



- Considérer le vivant comme un tout qui nous englobe, plutôt que comme une « ressource » dont on dispose
- Penser l'activité de l'organisation en prenant en compte les limites planétaires et les conditions sociales
- Plutôt que de traduire les coûts et bénéfices sociaux et environnementaux de manière monétaire, les considérer en tant que tels
- Repenser son rapport au temps et ses priorités

Prosperité : sources de revenus et coûts économiques

Côté bénéfices financiers



- Quels types de recettes allez-vous obtenir grâce aux produits et services loués ou vendus ?
- Quelles dépenses seront évitées soit du fait de la réduction des consommations (matières premières, énergies...), des pertes (fuites, rebuts...), soit du fait du partage des coûts et des risques dans un projet collaboratif ?



Côté dépenses financières

- Quels sont les principaux facteurs de coûts (salaires, achats de matières premières) ?
- Quels sont les locations et achats nécessaires pour mener à bien votre activité ?

Des questions à se poser

- Y a-t-il des choses que vous pourriez louer ou mutualiser au lieu de les acheter ? Pourriez-vous faire des économies (d'énergie, en changeant certains abonnements, en faisant des achats groupés...) ?
- Est-ce pertinent d'internaliser ou d'externaliser certaines activités (et donc d'acquérir ou de se séparer de ressources et compétences) ?
- Avez-vous suffisamment de moyens financiers pour payer plus cher certains biens et services parce qu'ils génèrent des bénéfices sociaux et environnementaux significatifs ? Pourriez-vous mieux rémunérer vos salariés pour récompenser leurs efforts et améliorer

Personnes : Bénéfices et de coûts sociaux



Côté bénéfices sociaux

Ils peuvent être par exemple : une santé & une sécurité améliorées pour les travailleurs, une gouvernance plus démocratique, un meilleur respect des droits humains (comme l'égalité de genre), l'inclusion de personnes marginalisées, externalités positives pour le territoire où les activités se déploient (création d'emplois, dynamisme, mise en valeur d'un patrimoine et/ou de savoir faire locaux), bénéfices partiellement réinvestis au profit du bien-être de la collectivité...



Côté coûts sociaux

Ils peuvent être par exemple les conséquences sociales des accidents du travail, de l'absentéisme et du turnover dus à une démotivation ou à une perte de sens, externalités négatives sur le territoire (menace sur l'emploi, des savoir-faire, un patrimoine matériel ou immatériel...)

Des questions à se poser

- En quoi vos activités pourraient-elles être encore plus vertueuses pour les humains (qu'ils habitent à côté ou à l'autre bout de la planète) ? Et pour les autres organisations qui occupent le territoire où vous êtes implantés ?
- Avez-vous collecté des données et/ou consulté vos employés, fournisseurs, clients, partenaires... pour savoir si vos produits, services et votre organisation leur conviennent et ce que vous pourriez améliorer ?
- Y-a-t-il des ressources et compétences spécifiques sur le territoire qui pourraient venir renforcer votre proposition de valeur, en nouant un partenariat ?

Planète : Bénéfices et coûts environnementaux

Pour l'environnement, il faut penser aux impacts sur tout le cycle de vie du produit ou service : extraction, approvisionnement, fabrication, transport, distribution, utilisation et la maintenance, fin de vie.



Côté bénéfices environnementaux

Ils peuvent être par exemple : une moindre ponction sur les ressources non renouvelables, une moindre consommation d'énergie, des gains de matière, l'incorporation de matières premières secondaires, la régénération ou la protection des sols, la substitution d'un matériau rare ou dangereux par un matériau moins problématique, une diminution des trajets de personnes et de marchandises...

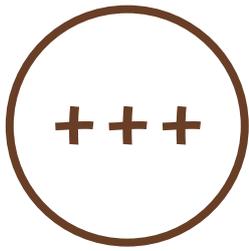


Côté coûts environnementaux

Vos activités vont engendrer des impacts environnementaux qu'il s'agira de minimiser : réchauffement climatique, appauvrissement de la couche d'ozone, atteinte à la biodiversité, épuisement de ressources non renouvelables ou encore d'eutrophisation (pollution et déséquilibre des milieux aquatiques), déplacements polluants de biens et de personnes...

Des questions à se poser

- En quoi vos activités pourraient-elles être plus vertueuses pour l'environnement, les êtres vivants et les paysages, à la fois sur le territoire où vous êtes implantés et partout où se déploient les activités de vos fournisseurs et de vos clients ?
- Certaines ressources que vous utilisez sont-elles substituables par d'autres, plus locales ou renouvelables, moins toxiques, moins consommatrices d'énergie, etc. ?
- Quelle est votre marge de progression pour réduire au maximum vos impacts ? Quels sont les premiers petits pas que vous pourriez initier ?
- L'approvisionnement et les trajets longue distance que vous mobilisez sont-ils essentiels pour vous fournir en ressources, mobiliser pleinement vos compétences ?



Triple plus value

En bas de la trame organisation, vous faites le bilan global du modèle d'affaires de votre organisation.

Observez attentivement les bénéfices et coûts que vous avez listés pour chaque dimension. Les bénéfices sont-ils supérieurs ou inférieurs aux coûts ? De peu ou de beaucoup ? N'oubliez pas de pondérer les impacts, ce n'est pas la longueur de la liste qui compte !

Si vos coûts sont supérieurs aux bénéfices, pas de panique ! Il est toujours temps de faire évoluer votre modèle pour trouver un meilleur équilibre.

Vous ne pouvez parfois pas agir seul sur certains impacts, qui nécessitent une action collective à plus grande échelle. La trame connexion va vous permettre de réfléchir à ce que vous pouvez faire à plusieurs organisations pour agir ensemble sur ces grands enjeux.

Si vous n'êtes pas performants sur tous les plans dès le début, vous pouvez aussi garder en tête de vous améliorer par la suite.

Connecter son modèle pour le rendre circulaire et collaboratif

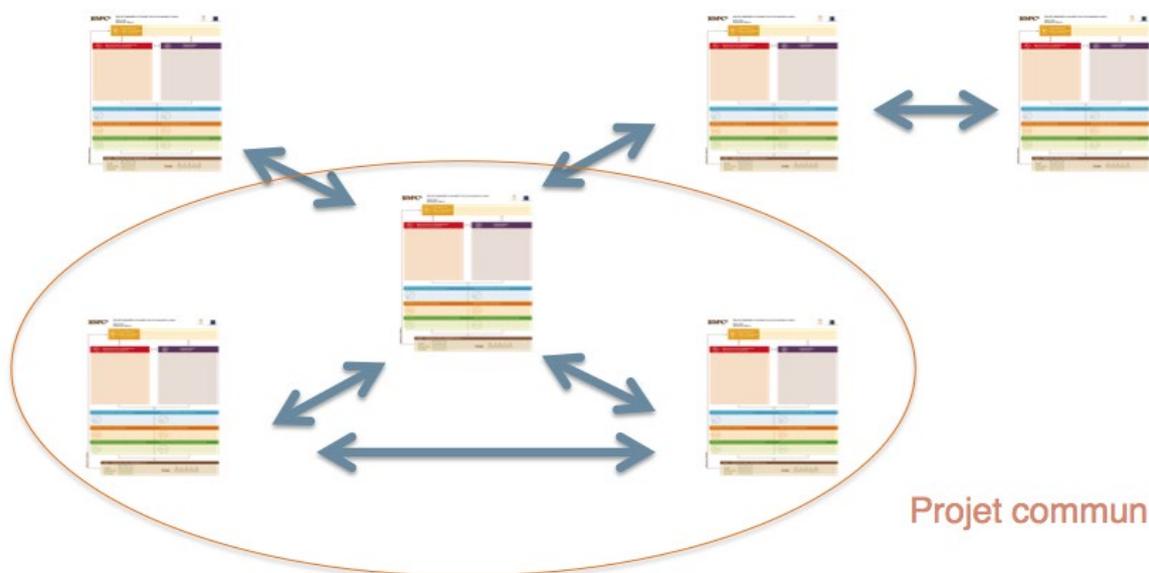
Une organisation n'est jamais seule sur son territoire ou son marché, mais travaille avec un système étendu et complexe d'acteurs. Grâce à la trame «connexion», le BM³C² facilite la modélisation de collaborations, de réseaux, de processus d'innovation ouverte ou d'économie circulaire.

Le BM³C² permet notamment de mieux représenter les flux (chaînes logistiques inverses, informations et argent échangés...) caractéristiques de l'économie circulaire.

Tout changement du modèle d'affaires d'une structure peut affecter d'autres organisations (fournisseurs, clients, partenaires...).

La matrice permet de mettre les représentants de plusieurs structures autour de la table pour imaginer ensemble un modèle d'affaires commun, soutenable et mutuellement profitable.

Le BM³C² peut être utilisé comme support pour faciliter des processus d'élaboration collective de valeur, tout en modélisant l'impact des collaborations envisagées sur le modèle économique, social et environnemental de chacun.



Objectifs communs, Valeurs partagées

Proposition de valeur commune

Pour faciliter la collaboration avec une autre organisation, il peut être utile au préalable de vous mettre d'accord sur vos objectifs communs, les valeurs que vous partagez et la proposition de valeur que vous aimeriez proposer en commun.

Quelques exemples de propositions de valeur partagées

ESS - association d'artistes et ressourcerie de matériaux

- Objectif commun : Agir pour le développement territorial engagé dans l'économie circulaire

Valeurs partagées : Ecologie, intérêt pour la matière

Proposition de valeur soutenable commune : Collecte coordonnée de matières premières secondaires et animation lieu de vente et de formation autour de l'Upcycling

Industrie - entreprise de plasturgie et maraîchers primeurs

- Objectif commun : Concevoir une filière locale d'« isocyclage » pour les films plastiques usagés utilisés pour le maraîchage

Valeurs partagées : Qualité et performance technique

Proposition de valeur soutenable commune : Conception et utilisation de films «isocyclés» pour réemploi en maraîchage

Indépendants - Réseau de facilitateurs engagés pour la transition

- Objectif commun : Sécuriser collectivement les acteurs de la transition écologique pour les aider à cultiver leurs talents et contribuer au changement de paradigme

Valeurs partagées : prendre soin du vivant, accompagner/faciliter, puissance du collectif, tête-coeur-corps, confiance, utopie réaliste, authenticité,

Proposition de valeur soutenable commune : créer un espace de ressourcement pour les acteurs de la transition

Des questions à se poser

- En quoi pouvons-nous nous aider mutuellement à renforcer notre modèle d'affaires ? Innover ensemble ?

- Sur quels aspects environnementaux, sociaux et économiques notre collaboration nous permettrait-elle d'augmenter les bénéfices dans les 3 dimensions ? De changer d'échelle ?

- Quel est le contexte ? Quelles sont nos valeurs communes, nos propositions de valeur respectives, nos objectifs individuels et communs ? De quoi rêvons-nous ? Que sommes-nous amenés à faire ensemble ? Quelles sont nos attentes ? Qu'allons-nous retirer chacun de cette coopération ? Qu'est-ce qui nous attire dans ce projet ? Quelles sont nos craintes ?

- Quels seront les critères qui vont servir à évaluer la réussite de notre coopération ? Quelle importance accorde chacun à chaque critère ?

Flux physiques

Plusieurs types de flux circulent dans un système de production-distribution-consommation : physiques, d'information, monétaires. Les flux physiques représentent les flux de produits ou de matières qui y circulent avec des niveaux d'élaboration plus ou moins avancés.

On parle de flux directs (ou de chaîne logistique directe) lorsque les produits ou matières circulent des fournisseurs vers les clients (ou dans le sens extraire > produire > consommer > jeter).

On parle de flux inverses (ou de chaîne logistique inverse) lorsque les produits ou matières sont réintroduits dans la chaîne de valeur et circulent de l'aval vers l'amont du système de production-consommation, dans des boucles de retour (en économie circulaire : refabrication, reconversion, rénovation, recyclage...).

Il existe deux types de chaînes logistiques inverses : en boucle fermée et en boucle ouverte. Les boucles fermées concernent les pratiques de reprise des produits aux clients pour les renvoyer au fabricant d'origine afin de réutiliser tout ou partie de ceux-ci, ou le revendre (ou relouer). Les boucles ouvertes concernent les matériaux ou produits récupérés par des acteurs autres que les producteurs d'origine, mais capables de les réutiliser. Il est à noter qu'en économie circulaire les organisations peuvent être simultanément clientes et fournisseuses l'une de l'autre.

Quelques exemples de flux physiques

- Vapeur inutilisée produite par une usine fournie à l'usine voisine
- Compost qui retourne à la terre
- Bateau en fin de vie expédié dans une unité de déconstruction/démantèlement
- Flux de biens neufs ou réparés
- Retour de biens usagés (ou de pièces) pour réparation ou réutilisation
- Déplacement d'un formateur chez le client

Quelques questions à se poser

- Pourrions-nous optimiser nos flux afin de limiter les déplacements ou d'utiliser au mieux chaque trajet ou espace disponible ?
- Que pouvons-nous récupérer afin de limiter l'extraction de matières premières ?
- Parmi les stratégies possibles (10R) lesquelles sont possibles et les plus vertueuses dans notre cas ? La ou lesquelles maintiendront au mieux la valeur des ressources ? Peut-on se projeter sur des cycles multiples de création de valeur (cascades) ?

Organisation externe et gouvernance mutualisées

Pour conduire des activités conjointes, il faut s'organiser.

Si la proposition de valeur soutenable commune donne une intention, une direction, l'organisation va venir dessiner le chemin pour y parvenir et définir les modalités de la coopération.

Quelques exemples d'organisation externe

- Elaboration d'un planning de collectes de déchets
- Conception de biens et services communs
- Fixation du prix de vente des produits ou services communs
- Négociation sur d'éventuels avantages consentis mutuellement du fait du partenariat

Quelques questions à se poser

- Quels sont nos engagements réciproques ? Quelles seront nos modalités d'échange (rencontres, courriels, etc.) ? Comment prendrons-nous les décisions ?
- Comment allons-nous procéder pour atteindre nos objectifs ? Quelles sont les tâches à accomplir ?
- Quel cadre et quels moyens peuvent nous permettre de prendre des précautions et de garantir de bonnes conditions pour notre coopération ?

Ressources et compétences combinées, partagées, mutualisées

Mutualiser des ressources et compétences peut permettre de réduire les coûts économiques, sociaux et économiques.

Quelques exemples de ressources et compétences mutualisées

- Mutualisation d'emplois, de locaux ou de machines
- Promotion conjointe
- Recherche et développement commune
- Entité mutualisée (ex : association)

Quelques questions à se poser

- Quelles sont les qualifications nécessaires (compétences et savoir-faire) pour réaliser les tâches envisagées ? Quels moyens (humains, matériels, financiers) allons-nous allouer à ces tâches ? Nos objectifs sont-ils réalistes vu nos compétences et les moyens alloués ?

flux monétaires

Quelques exemples de flux monétaires

- Paiement des biens et services achetés
- Pourcentage sur les ventes
- Achats mutualisés, loyer du local partagé, salaire des équipes mutualisées
- Déplacements, frais de missions

Quelques questions à se poser

- En quoi notre partenariat nous permet-il de renforcer la prospérité de chacun ?
- Pourrions-nous éviter certaines coûts en coopérant ?

Informations

Quelques exemples d'informations

- Partage d'opportunité et de contacts (ex : Veille sur les appels à projet en cours autour de l'économie circulaire, partage de contacts d'artistes pouvant potentiellement chercher un lieu de résidence ou d'exposition...)
- Quantité de biens et services disponibles ou nécessaires (ex : nombre de m2 de moquette nécessaires, nombre d'heures des salariés alloué au projet mutuel et nombre d'heures réalisées)
- Quantité de biens et services vendus (ex : nombre de kilogrammes de légumes vendus, nombre de personnes inscrites à la formation)
- Durée de conception ou fabrication, état d'avancement

Quelques questions à se poser

- Quelles informations avons-nous besoin de partager pour pouvoir coopérer au mieux ? A quelle fréquence ?
- En quoi puis-je aider mon partenaire ? Quelles informations pourraient lui être utiles ?

Triple plus value à l'échelle du réseau, de l'écosystème, du secteur ou du territoire

Agir à plusieurs peut permettre de changer d'échelle et de multiplier les bénéfices, tout en diminuant les coûts. C'est pourquoi le BM3C2 cherche à favoriser les coopérations multi-acteurs, multi-niveau.

Les questions environnementales et sociales nécessitent souvent l'engagement de nombreux acteurs pour que les bénéfices soient significatifs. Plus il y a d'acteurs qui coopèrent autour d'un projet commun, plus il est possible de multiplier l'impact. Il est à noter que de nombreux acteurs peuvent n'avoir qu'un impact local et inversement un seul acteur peut avoir un impact planétaire (ex : les géants du web). Le champ d'action des collaborations modélisées dans le BM³C² peuvent aller de l'action locale d'un binôme dans une filière, un écosystème ou un territoire à, potentiellement, la consolidation de l'action de multiples acteurs à l'échelle planétaire.

Quelques exemples de triple plus value

- Nouvelle activité économique locale, contribuant à la feuille de route régionale pour l'économie circulaire
- Création de synergies favorisant le développement économique des entreprises du territoire
- Contribution conjointe au développement de l'écotourisme régional

Quelques questions à se poser

- Notre action commune permet-elle de multiplier l'impact des bénéfices environnementaux et sociaux ? De renforcer la prospérité de chacun ?
- Avec quelles autres organisations pourrions-nous coopérer pour augmenter encore ces bénéfices ?
- En quoi nos actions communes peuvent-elles être également bénéfiques à une échelle (ou à un niveau systémique) plus importante dans le temps et/ou dans l'espace ?

Bibliographie

Boldrini, J.-C., Antheaume, N. (2019). Visualizing the connection and the alignment between business models in a circular economy. A circular framework based on the RCOV model, XXVIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Dakar, 11-14 juin. Disponible sur : <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/30-xxviiieme-conference-de-l-aims/communications/5235-visualizing-the-connection-and-the-alignment-between-business-models-in-a-circular-economy-a-circular-framework-based-on-the-rcov-model/download>

Boldrini, J.-C. (2020). La transition vers l'économie circulaire et ses tensions dans la mutation des modèles d'affaires, *Management International*, 24(5), p. 37-48. Disponible sur : <https://www.erudit.org/en/journals/mi/2020-v24-n5-mi05852/1075478ar/>

Boldrini, J.-C., Antheaume, N. (2021). Designing and testing a new Sustainable Business Model tool for Multi-actor, Multi-level, Circular, and Collaborative contexts, *Journal of Cleaner Production*, 309, 127209. Disponible sur : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652621014281>.

Boldrini, J.-C., Elie, M. (2021). Former à la transition écologique dans l'enseignement supérieur. L'exemple d'une pédagogie active d'apprentissage des modèles d'affaires circulaires, XXXème conférence de l'AIMS, En ligne, 1-4 juin 2021. Disponible sur : <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/32-xxxeme-conference-de-l-aims/communications/5698-former-a-la-transition-ecologique-dans-lenseignement-superieur-lexemple-dune-pedagogie-active-dapprentissage-des-modeles-daffaires-circulaires/download>

Le Cardinal, G. et alii, *La dynamique de la confiance - Construire la coopération dans les projets complexes*, Stratégies et Management, Dunod, 1997, P;63-71

Lecocq, X., Mangematin, V., Maucuer, R., Ronteau, S. (2018). Du modèle d'affaires à l'écosystème: comprendre les transformations en cours. *Finance Contrôle Stratégie*, (NS-1), p.2-3

Täuscher, K., Abdelkafi, N. (2017). Visual tools for business model innovation: Recommendations from a cognitive perspective, *Creativity and Innovation Management*, 26:2,, p.160