

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

La théorie de l'écosystème comme catalyseur à la création de boucles de circularité : le cas Yuman Village.

Mémoire présenté par :

Amandine DE SPIEGELEER

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2019-2020

Promoteur :

Philippe DROUILLON

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

La théorie de l'écosystème comme catalyseur à la création de boucles de circularité : le cas Yuman Village.

Mémoire présenté par :

Amandine DE SPIEGELEER

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2019-2020

Promoteur :

Philippe DROUILLON

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes m'ayant apporté leur aide et leur soutien dans la rédaction de ce mémoire.

Je voudrais remercier tout particulièrement mon promoteur, Monsieur Philippe Drouillon, pour ses précieux conseils quant à l'orientation de ce mémoire, ses diverses suggestions, son temps ainsi que ses relectures.

J'aimerais également remercier mon maitre de stage Quentin de Crombrugghe pour ses conseils et son regard avisé sur mon mémoire. Je voudrai également exprimer ma reconnaissance à tous les partenaires de Yuman Village m'ayant aidé dans ma recherche de données.

Enfin, je tiens à témoigner ma reconnaissance à ma famille pour son soutien quotidien et indispensable pour arriver au bout de ce travail.

Engagement Anti-Plagiat du Mémoire

« Je soussignée, DE SPIEGELEER Amandine, Master 2 2019-2020 déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Table des matières

INTRODUCTION	9
---------------------	----------

PRÉFACE – COVID-19	12
---------------------------	-----------

PARTIE 1: MISE EN CONTEXTE

1. L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE	13
---------------------------------	-----------

1.1. L'ÉCONOMIE LINÉAIRE COMME MISE EN CONTEXTE DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE	13
1.2. DÉFINITION DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE	18
1.2.1. LES PILIERS DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE	21
1.2.1.1. 1er domaine : L'offre des acteurs économiques	21
1.2.1.2. 2° domaine : Demande et comportements des consommateurs	23
1.2.1.3. 3° domaine : Gestion des déchets	24
1.2.2. CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE	25
1.3. COMPLÉMENTS À LA DÉFINITION	26
1.3.1. L'ÉCHELLE DE LANSINK	26
1.3.2. BOUCLES DE VALEUR	27
1.4. LES BUSINESS MODELS DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE	29
1.5. L'ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATRICE	32
1.6. L'ÉVOLUTION RÉCENTE DU CONCEPT D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE	33
1.7. LIMITES DU CONCEPT ET SES ENJEUX	34
1.8. AVANTAGES DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE POUR LES ENTREPRISES	35

2. LA THÉORIE DE L'ÉCOSYSTÈME	37
--------------------------------------	-----------

2.1. LES ÉCOSYSTÈMES D'AFFAIRES (ESA)	37
2.1.1. GENÈSE DE L'ÉCOSYSTÈME D'AFFAIRES	37
2.1.2. LES CARACTÉRISTIQUES DES ÉCOSYSTÈMES D'AFFAIRES	38
2.1.3. L'ÉCOSYSTÈME D'AFFAIRES AUTOUR D'UNE ENTREPRISE PIVOT	39
2.1.4. LES DIMENSIONS DES ÉCOSYSTÈMES	41
2.1.5. ET LE CONTRÔLE DE L'ÉCOSYSTÈME ?	41
2.1.6. LA « NON-INDUSTRIE » D'UN ÉCOSYSTÈME	41
2.1.7. LA COÉVOLUTION AU SEIN D'UN ÉCOSYSTÈME	42
2.1.8. LA COOPÉTITION D'UN ÉCOSYSTÈME D'AFFAIRES	42
2.2. LES ÉCOSYSTÈMES D'AFFAIRES ET LA THÉORIE DES RÉSEAUX	43
2.2.1. DÉFINITIONS	44
2.2.2. L'HISTORIQUE DES RÉSEAUX	45
2.2.3. LA STRUCTURE DES RÉSEAUX	45
2.2.3.1. Typologie et dessins des réseaux :	45

2.2.3.2. Flux, systèmes et systèmes ouverts	46
2.2.4. LES RÉSEAUX EN ORGANISATION	46
2.2.4.1. Maîtriser les réseaux : enjeux	46
2.2.4.2. Le réseau comme changement des organisations	46
2.2.4.3. Le réseau et le contrôle	47
2.2.4.4. Propriétés structurelles des réseaux	47
2.2.4.5. Les réseaux localisés d'innovation	47
2.3. L'ÉCOSYSTÈME SOUS FORME DE PLATEFORME	48
2.3.1. DÉFINITION	49
2.3.2. LES BUSINESS MODELS DES PLATEFORMES	51
2.3.3. QUAND PROFITER DU DESIGN DE PLATEFORME ?	51
2.3.4. L'INNOVATION OUVERTE AU SEIN D'UNE PLATEFORME	52
2.3.5. LES AGENTS DE L'ÉCOSYSTÈME COMME AGENTS D'UNE PLATEFORME	53
2.3.6. LA CONCEPTION D'UNE PLATEFORME	54
2.3.7. LES EFFETS DE RÉSEAUX DANS UNE LOGIQUE DE PLATEFORME	54
2.3.7.1. Qu'est-ce qu'un effet de réseau ?	54
2.3.7.2. Les avantages de l'effet de réseau	55
2.4. QUELQUES ILLUSTRATIONS D'ÉCOSYSTÈMES SOUS FORME DE PLATEFORMES	55

PARTIE 2: ANALYSE PRATIQUE

<u>1. LA MÉTHODE DE TRAVAIL</u>	58
<u>2. YUMAN ET SES PARTENAIRES</u>	59
2.1. YUMAN VILLAGE	59
2.1.1. LES CONSOM'ACTEURS	60
2.1.2. SA VISION ET SA MISSION	61
2.1.3. SES VALEURS	61
2.1.4. YUMAN ET SES COLLABORATEURS	61
2.1.5. SON IMPACT	62
2.2. LES PARTENAIRES/ START-UPS DE YUMAN	63
<u>3. OUTILS D'ANALYSE</u>	65
3.1. LES CHAINES DE VALEURS	65
3.1.1. QU'EST-CE QU'UNE CHAÎNE DE VALEUR ?	65
3.1.1.1. Définition	65
3.1.1.2. Développement d'une chaîne de valeur	65
3.1.1.3. Une bonne chaîne de valeur	66
3.1.2. LES CHAINES DE VALEUR DES PARTENAIRES DE YUMAN	67
3.1.3. ANALYSE DES CHAINES DE VALEURS	69

3.2. LA CARTE DES ALLIANCES	72
3.2.1. QU'EST-CE QU'UNE CARTE DES ALLIANCES ?	72
3.2.1.1. Les sept niveaux de valeur	73
3.2.2. LA CARTE DES ALLIANCES DE L'ÉCOSYSTÈME DE YUMAN VILLAGE	74
3.2.3. CONCLUSION DE L'ANALYSE	77
3.3. LA BOITE À OUTILS PLATFORM DESIGN	78
3.3.1. QU'EST-CE QUE LA BOITE À OUTILS « PLATFORM DESIGN » ?	78
3.3.1.1. Cartographier l'écosystème	79
3.3.1.2. Analyser le potentiel d'échange de valeur	80
3.3.1.3. Identifier les échanges primordiaux	80
3.3.2. LES CANEVAS DE L'ÉCOSYSTÈME DE YUMAN VILLAGE	82
3.3.2.1. L'écosystème de Yuman Village	82
3.3.2.2. La matrice de motivations de l'écosystème de Yuman Village	84
3.3.2.3. Le tableau des transactions des partenaires de Yuman Village	85
3.3.3. CONCLUSION DES CANEVAS	88
<u>4. YUMAN VILLAGE ET SON ENVIRONNEMENT EXTERNE</u>	<u>90</u>
4.1. L'ENVIRONNEMENT EXTERNE ET LES CHAINES DE VALEUR DES PARTENAIRES	90
4.2. L'ENVIRONNEMENT EXTERNE ET LA BOITE À OUTILS PLATFORM DESIGN	92
4.2.1. LA MATRICE DES MOTIVATIONS :	92
4.2.2. LE TABLEAU DES TRANSACTIONS	92
4.3. LES SOLUTIONS EXTERNES	94
<u>5. RECOMMANDATIONS PRATIQUES</u>	<u>96</u>
5.1. LES CHAINES DE VALEUR	96
5.2. LA CARTE DES ALLIANCES	96
5.3. LA BOITE À OUTILS PLATFORM DESIGN	97
5.4. YUMAN VILLAGE ET SES PARTENAIRES EXTÉRIEURS	97
5.5. MISE EN PLACE D'UN PLAN D'ACTION	97
5.5.1. UNE NOUVELLE GOUVERNANCE POUR YUMAN VILLAGE ?	98
5.5.1.1. Holacratie ?	98
5.5.1.2. Une holacratie chez Yuman Village	99
5.5.2. LES PROCHAINES ACTIONS À METTRE EN PLACE	100
5.5.2.1. Au sein de l'écosystème de Yuman Village	100
5.5.2.2. Avec des partenaires externes	102
5.5.2.3. Le rôle de Yuman Village	102
<u>CONCLUSION</u>	<u>104</u>
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	<u>106</u>

Table des illustrations

Figure 1. Schéma de l'économie linéaire.....	13
Figure 2. Earth Overshoot Day 1970-2019.....	14
Figure 3. Les Européens qui génèrent le plus de déchets.....	15
Figure 4. La théorie du donut.....	16
Figure 5. Les limites planétaires.....	17
Figure 6. Les 3 enjeux de l'économie circulaire.....	19
Figure 7. L'économie circulaire.....	20
Figure 8. L'échelle de Lansink 2.0.....	26
Figure 9. Schéma de l'économie circulaire et de ses boucles de valeur.	28
Figure 10. The 5 circular business models.....	29
Figure 11. Les nouveaux business models de l'économie circulaire.....	31
Figure 12. Représentation d'un écosystème d'affaires et de ses composantes.....	39
Figure 13. Constitution et développement d'un écosystème d'affaires.....	43
Figure 14. Le cercle vertueux des écosystèmes d'affaires selon J. Moore.....	43
Figure 15. Dynamiques des clusters.....	47
Figure 16. Evolution des formes d'organisation en réseau : du cluster à l'écosystème.....	48
Figure 17. Le concept d'écosystème d'affaires revisité.....	50
Figure 18. The ecosystem canvas.....	51
Figure 19. External stakeholders.....	53
Figure 20. La plateforme Noé.....	57
Figure 21. Les principes de Yuman Village.....	60
Figure 22. Les chaines de valeur en tant qu'élément du cadre systémique du marché.....	66
Figure 23. Template de la carte des alliances.....	73
Figure 24. The ecosystem canvas.....	79
Figure 25. The ecosystem's motivations matrix.....	80
Figure 26. The transaction board.....	81
Figure 27. Quartier de Yuman Village.....	93

Introduction

Un beau jour du mois de mars 2020, notre société s'est arrêtée. La pandémie du COVID-19 paralysa soudainement notre économie, notre monde. C'est en cette période de doutes qu'il faut maintenant penser à l'après-crise, à reconstruire notre société. Mais devons-nous réellement la reconstruire à l'identique ? N'est-ce pas une opportunité pour faire évoluer nos économies, nos habitudes de vie ?

Certains experts l'avaient annoncé il y a déjà plusieurs années, notre type d'économie dégrade notre planète. Cela se traduit par l'épuisement des ressources naturelles, par le réchauffement climatique ou encore par l'accroissement des inégalités. Pour remédier à cela, il faut adopter un mode de vie radicalement différent et adapter notre économie. Le moment de gel de notre civilisation que nous connaissons aujourd'hui, l'arrêt de nos activités pendant la pandémie du coronavirus, nous invite à nous pencher sur de nouveaux modes de production et de consommation. C'est dans un esprit de protection de la planète, des populations, de la biodiversité qu'il va falloir reconstruire notre civilisation en la faisant basculer sur certains points.

Il ne faut plus penser et agir en termes de « croissance », mais bien en termes de résilience économique notamment en mettant en avant le développement durable. En effet, il est devenu nécessaire de protéger notre Terre et ainsi d'assurer un futur aux prochaines générations. C'est pourquoi il faut métamorphoser nos modes de vie afin de les adapter au rythme de la biosphère et ainsi ne pas épuiser cette dernière.

Cette crise donne la possibilité de revoir notre système économique et d'entamer un véritable pivot des entreprises vers l'économie circulaire. Une économie respectant et se basant sur la Nature. L'économie circulaire est définie comme « un système économique d'échanges et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits (biens et services), vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement tout en développant le bien-être des individus » (ADEME, 2018, Site web, para.5).

Je suis personnellement convaincue que notre économie actuelle n'apporte pas les solutions nécessaires à la protection de la biosphère. Et qu'il faut désormais tout mettre en place pour diminuer au maximum nos externalités négatives à son égard, l'économie circulaire m'apparaît comme un premier pas important vers un basculement de société respectant notre planète.

C'est également dans cette démarche que le magasin Yuman Village a ouvert ses portes en mai 2019. Le magasin prône l'économie circulaire, le zéro déchet ainsi que le développement durable, et est devenu à ce jour, un acteur reconnu du marché vert bruxellois.

Désireux de pousser son concept et de maximiser son impact circulaire, Yuman Village relève de nombreux challenges lui permettant également d'accroître sa résilience, bien utile en ces temps de crise.

Un des défis actuels du magasin est de renforcer sa communauté de partenaires en créant de nouvelles synergies entre les différents acteurs de son écosystème. Le magasin s'est demandé s'il était possible de créer des synergies et boucles de valeurs entre ses partenaires. Si oui, de quels types seraient-elles ? Cela servirait-il à ancrer Yuman Village encore plus fortement au sein de la communauté circulaire de Bruxelles ?

L'énoncé de ce travail est donc apparu de façon évidente, à savoir :

« La théorie de l'écosystème comme catalyseur à la création de boucles de circularité : le cas Yuman Village. »

Afin de comprendre comment renforcer les liens entre les partenaires, il faut avant toute chose connaître l'économie circulaire et ses principes. Cette première partie met en contexte ce système économique en le définissant et en l'illustrant par différents exemples concrets. Elle répondra à des questions telles que ; qu'est-ce que l'économie circulaire ? Pourquoi l'économie circulaire ? Comment fonctionne-t-elle ? Quelles sont les limites du concept ?

Une fois cette partie de cadre posée, Yuman Village évoluant avec des partenaires, il faut comprendre comment fonctionne un écosystème d'affaires.

C'est en ce sens que la théorie de l'écosystème est étudiée comme catalyseur à la création de boucles de circularité. Cette théorie consiste à s'inspirer et se baser sur les principes de la nature afin de copier sa manière de s'adapter et de se régénérer. L'étude des écosystèmes d'affaires permet de créer un véritable système en s'inspirant de la théorie des réseaux. De nombreux systèmes prennent la forme de plateformes, car celles-ci ont pour but d'aider les communautés à atteindre un nouveau potentiel et à créer de nouvelles conditions pour le développement d'une communauté d'entités motivées par un même but commun.

C'est pourquoi la théorie des plateformes d'écosystèmes est ensuite étudiée. Notamment afin de pouvoir jouir des avantages qu'elles offrent, dans la création de boucles de circularité.

Une fois la mise en contexte du sujet d'étude posée, une deuxième partie explora le cadre pratique de cette recherche grâce à trois outils. Dans un premier lieu, il faudra développer les chaînes de valeurs des différents partenaires afin d'en trouver les grandes tendances, les similitudes ou encore dissemblances.

Dans un deuxième temps, la carte des alliances des partenaires de Yuman Village permettra d'identifier les flux de valeur potentiels au sein de l'écosystème et ainsi d'affiner les résultats quant à d'éventuelles nouvelles boucles de valeurs.

Le troisième outil est la Boîte à Outils Platform design. Ses différents canevas permettront de concrétiser et matérialiser les différentes synergies entre les partenaires de Yuman Village.

Une fois les potentielles synergies entre partenaires analysées, il revient de se poser la question quant à des acteurs externes de l'écosystème qui pourraient apporter de la valeur supplémentaire à la communauté.

Pour conclure ce cadre pratique, une partie « recommandations » tirera la synthèse des éléments apportés par chaque outil.

L'idée générale de ce mémoire est de découvrir s'il est possible de créer des synergies au sein des partenaires de Yuman Village en utilisant différents outils d'analyse d'un écosystème. Et également de voir comment le magasin peut s'ancrer dans sa démarche d'économie circulaire et se liant avec des acteurs externes.

Préface – Covid-19

Ce mémoire étant présenté en session de juin 2020, il a connu les impacts de la crise du coronavirus COVID-19.

En effet, pendant cette période, nous avons tous vécu deux mois de confinement et cela a fortement influencé les entreprises et de ce fait ce mémoire.

La crise du COVID-19 a notamment influencé les échanges prévus avec les partenaires de Yuman Village. Il était prévu de rencontrer chaque partenaire individuellement afin d'effectuer une discussion optimale et bénéfique quant à la recherche de données et d'effectuer également une validation des recommandations grâce à leur feedback. Malheureusement à cause des circonstances, ces échanges se sont finalement faits par mail et par téléphone.

Cette crise a également eu un impact sur les partenaires de Yuman Village analysés. Ceux-ci se sont retrouvés débordés de travail, se sont lancés dans de nouveaux projets ou ont encore été occupés par leur vie famille et préoccupations personnelles. De ce fait, il a été plus compliqué de les joindre, qu'ils accordent du temps à ce travail. C'est pourquoi cette étude a été réalisée sur les partenaires de Yuman Village ayant répondu aux différentes enquêtes et non pas avec l'ensemble de leur communauté.

PARTIE 1 : Mise en contexte

1. L'économie circulaire

1.1. L'économie linéaire comme mise en contexte de l'économie circulaire

Aujourd'hui, la société pollue, épuise les ressources naturelles et ce mode de fonctionnement ne peut être éternel. Les raisons seront développées dans cette mise en contexte historique de l'économie circulaire.

Notre modèle actuel d'économie linéaire arrive en fin de vie et montre ses limites.

L'économie dite « linéaire », pratiquée jusqu'aujourd'hui, base sa logique sur une croissance exponentielle de produits finis. En d'autres mots, au plus on vend de produits, au plus on crée de richesses. Cette logique de croissance est ainsi elle-même basée sur le processus de destruction. En effet, il faut détruire ou consommer un produit afin de pouvoir en racheter un, ce qui a, par ailleurs, créé l'obsolescence programmée.

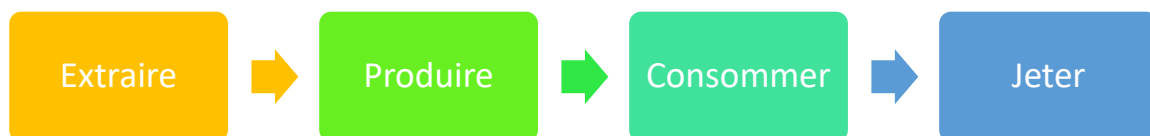


Figure 1. Schéma de l'économie linéaire.

Source : Ministère de la Transition écologique et solidaire. (2017). *Qu'est-ce que l'économie circulaire ?* Récupéré le 4 mai 2020 de <http://www.corse.developpement-durable.gouv.fr/qu-est-ce-que-l-economie-circulaire-a1429.html>

Si jusqu'ici ce modèle avait fait ses preuves, il présente désormais ses limites et faiblesses.

De fait, ce modèle suppose que nos ressources sont inépuisables et celles-ci sont ainsi consommées de manière intensive.

De plus, l'extraction de certaines matières premières ainsi que leur transformation endommagent les sols, l'atmosphère et les eaux de la planète.

Cela nous a menés à la société de surconsommation telle que nous la connaissons actuellement.

Une mesure permet de comprendre l'ampleur de cette surconsommation ; « le jour du dépassement/ overshoot day ». Cet indicateur annonce la date à laquelle l'humanité consomme l'ensemble des ressources produites sur terre en un an. Il est calculé de la manière suivante : (la bio capacité de la planète/ l'empreinte écologique humaine) x 365 jours.

En 2019, ce jour était le 29 juillet 2019, contre le 20 août en 2013 et le 31 décembre en 1986. (Earth Overshoot day, 2020).

La plupart des matières premières de nos industries ont longtemps été considérées comme inépuisables à tort.

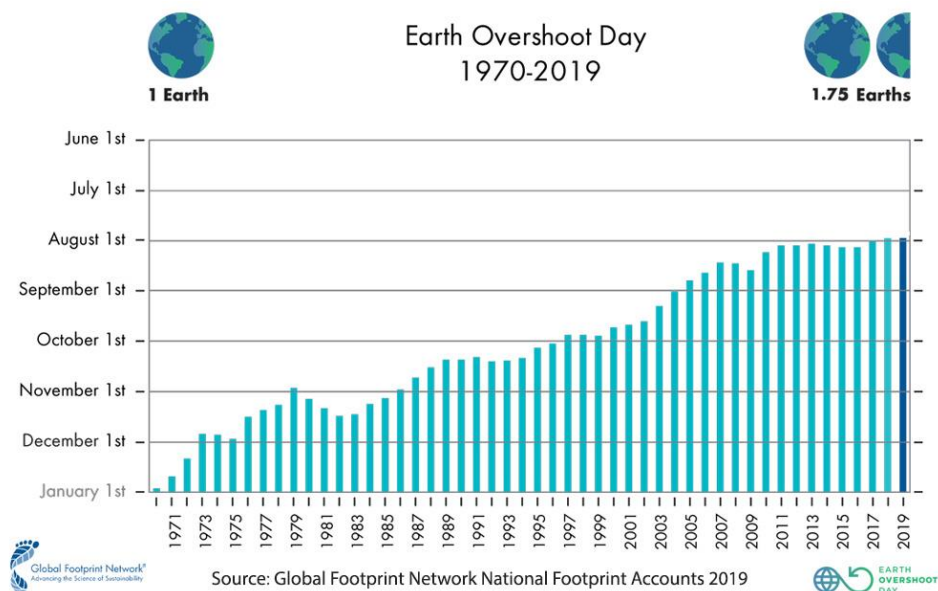


Figure 2. Earth Overshoot Day 1970-2019

Source : Earth Overshoot day. (2020). *Past Earth overshoot day*. Récupéré le 10 mai 2020 de <https://www.overshootday.org/newsroom/past-earth-overshoot-days/>

La croissance démographique planétaire ainsi que l'émergence de nouveaux géants économiques jouent un rôle primordial sur l'environnement. L'impact de l'humanité et de sa surconsommation sur celui-ci ne cesse de croître. Cela se traduit notamment par l'épuisement de ressources naturelles.

Les énergies fossiles qui servent de matières premières aux TIC, notamment les différents métaux, sont de plus en plus difficiles à trouver. La concentration des minerais baisse, il faut creuser toujours plus profond avec toujours plus de difficultés pour en récolter.

Le cycle de vie d'un téléphone en épuisement de matières premières, de sa fabrication à sa destruction, équivaut à l'extraction de 7,4 kg de cuivre, à l'énergie dépensée par un avion volant pendant 57 km ou à l'émission de gaz à effet de serre d'une voiture roulant 85km. (Mtaterre, 2016).

D'autre part, nous connaissons aujourd'hui des chiffres affolants qui ne font qu'augmenter. En voici quelques-uns (Deloitte, 2016) :

- L'Europe produit 600kg de déchets par habitant chaque année, les États-Unis sont à 700 kg de déchets émis par an et par habitant. Tandis que le Maroc atteint la moyenne de 186 kg de déchets émis par an et par habitant. Les habitants de notre planète émettent donc un total de 4 milliards de tonnes de déchets par an. (Im
- Plus de 50 millions de tonnes de plastique sont produites chaque année en Europe. Et seule la moitié est collectée et seulement 5 à 6 millions de tonnes sont réellement recyclées.
- Les ressources naturelles telles que le plomb, l'or, le cuivre, l'argent ou encore le pétrole sont menacées de disparition d'ici 2050 !
- En 2050, la population mondiale devrait atteindre plus de 9 milliards d'habitants sur Terre. Ce qui va encore augmenter la consommation et la quantité de déchets produits.

Un habitant d'un pays membre de l'OCDE consomme chaque année, en moyenne, 800kg de nourriture et boissons, 20kg de vêtements et chaussures et 120kg d'emballages !

Et 80% de cette consommation termine dans les décharges, les incinérateurs ou les eaux usées. Seuls 20% sont donc réutilisés ou revalorisés.

Plus que jamais cette problématique est au centre de nos préoccupations, c'est pourquoi il faut s'y attaquer dès maintenant. (Boittiaux, P. 2018).



Figure 3. Les Européens qui génèrent le plus de déchets.

Source : Boittiaux, P. (2018, 27 juillet). *Les Européens qui génèrent le plus de déchets*. Récupéré le 17 novembre 2019 de <https://fr.statista.com/infographie/14877/les-europeens-qui-generent-le-plus-de-dechets>

Par ailleurs, de nombreuses études ont été menées afin de trouver un point d'équilibre entre développement économique et développement durable, respectueux de notre planète. Comme la théorie du donut écrite par Kate Raworth en 2018. Son auteure a allié les enjeux de justice sociale avec les enjeux environnementaux. Dans cette théorie les limites extérieures dites « le plafond » sont déterminées par les sciences naturelles et la justice sociale détermine les limites intérieures. Entre ces deux limites apparaît une forme de donut, d'où le nom de la théorie, qui représente l'espace sûr et juste pour l'humanité, qu'est le développement économique inclusif et durable.

La théorie du donut démontre également les zones rouges de l'économie actuelle. À l'intérieur, de celui-ci se trouvent les besoins essentiels qui ne sont pas encore assurés pour l'ensemble de l'humanité et à l'extérieur du donut sont représentés les équilibres planétaires mis sous pression. (Oxfam France, 2018).

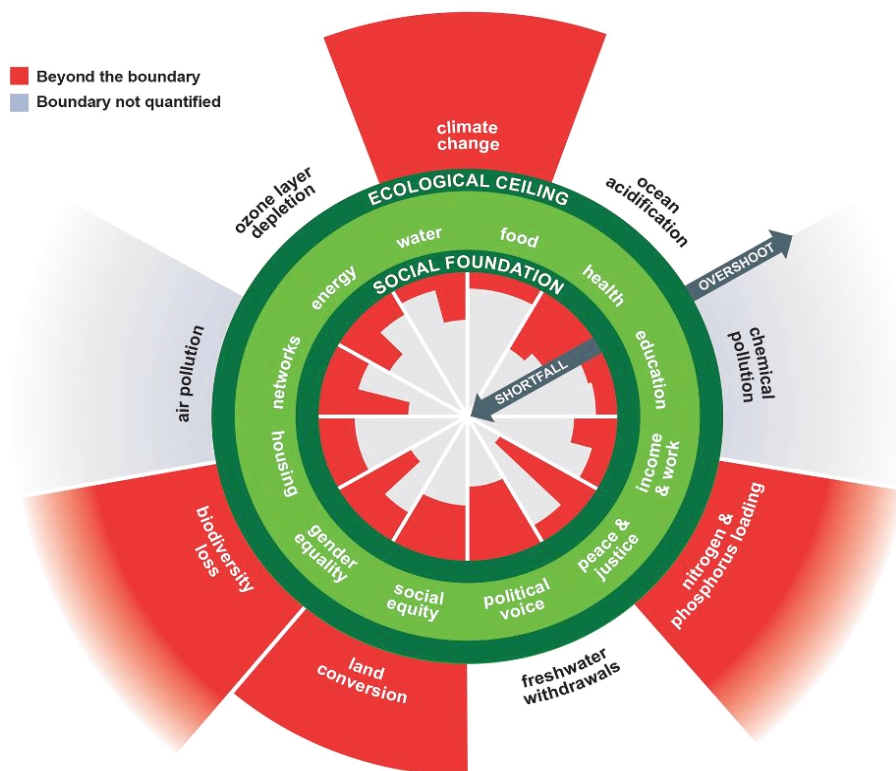


Figure 4. La théorie du donut.

Source : Oxfam France. (2018, 7 décembre). *La théorie du Donut : une nouvelle économie est possible*. Récupéré le 10 mai 2020 de <https://www.oxfamfrance.org/actualite/la-theorie-du-donut-une-nouvelle-economie-est-possible/>

De plus, comme le montre ce schéma des limites planétaires de Rockstrom et Al (2009), nous avons déjà dépassé la barrière planétaire, cassant des cycles biologiques et perdant de la biodiversité de jours en jours. Ce schéma se base sur la théorie du donut en s'attardant particulièrement sur les enjeux environnementaux. Ces observations sont concrètes et indiscutables. Il ne s'agit plus maintenant d'un combat pour éviter le réchauffement climatique et ses conséquences, mais bien de trouver une stratégie afin de le ralentir au maximum et de s'adapter. C'est un des buts de l'économie circulaire.

Dans une économie linéaire, les ressources naturelles sont donc transformées en déchets qui seront détruits ensuite. Ce qui pousse fortement au gaspillage, à l'épuisement des ressources naturelles, à l'augmentation des déchets et ainsi de la pollution et par conséquent au réchauffement climatique.

L'économie circulaire apparait ainsi comme une solution, une première étape afin de ralentir les effets environnementaux de notre mode de consommation et de notre économie générale.

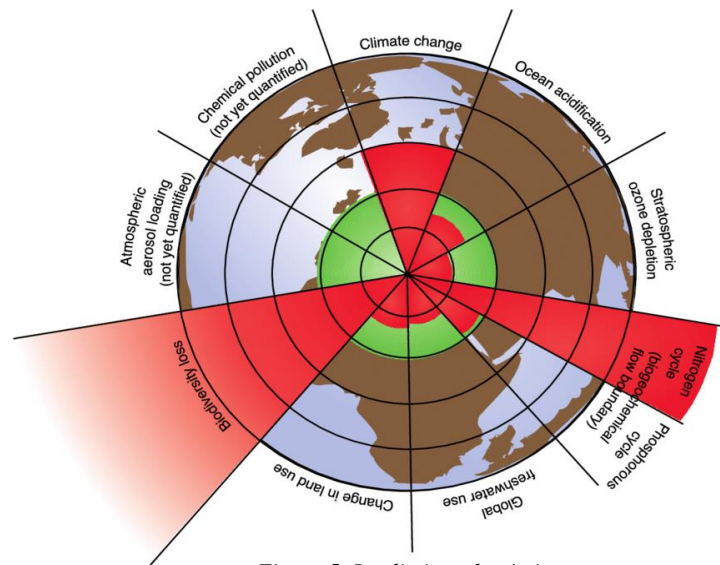


Figure 5. Les limites planétaires.

Source : Rockström, J. et Sachs, J. et Öhman, M. et Schmidt-Traub, G. (2013). *Sustainable Development and Planetary Boundaries*. Récupéré le 19 février 2020 de <https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/sustainable-development-and-planetary-boundaries.pdf>

Malheureusement, l'économie était plus circulaire les siècles passés. En effet, jusqu'à la révolution industrielle, la société fonctionnait principalement en économie circulaire, les ressources étaient gérées localement pour gagner en efficacité et les connaissances étaient partagées entre tous.

Il convient donc de repenser les fondements d'une nouvelle économie au plus vite, si nous ne voulons pas détruire notre planète.

1.2. Définition de l'économie circulaire

L'économie circulaire étant un concept abstrait et très large, il n'existe pas de théorie claire et précise, mais en voici quelques définitions :

Selon la Fondation Ellen Mac Arthur (2017, para.3.) : *« un cycle de développement positif continu qui préserve et développe le capital naturel optimise le rendement des ressources et minimise les risques systémiques par la gestion des stocks et des flux de ressources. Un système qui demeure efficace, quelle que soit l'échelle ».*

Selon l'ADEME (2020, para.4.) : *« un système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits (biens et services), vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement tout en développant le bien-être des individus »*

Selon la Commission européenne (citée par le service public de Wallonie, 2019, para.1) : *« Dans une économie circulaire, les produits et les matières conservent leur valeur le plus longtemps possible ; les déchets et l'utilisation des ressources sont réduits au minimum et, lorsqu'un produit arrive en fin de vie, les ressources qui le composent sont maintenues dans le cycle économique afin d'être utilisées encore et encore pour recréer de la valeur ».*

Pour les Nations Unies (citées par economiecirculaire.org, 2019, para.2.) l'économie circulaire peut être définie comme : *« un système de production, d'échanges et de partage permettant le progrès social, la préservation du capital naturel et le développement économique [...]. Son objectif ultime est de parvenir à découpler la croissance économique de l'épuisement des ressources naturelles par la création de produits, services, modèles d'affaires et politiques publiques, innovants prenant en compte l'ensemble des flux tout au long de la vie du produit ou service.*

Ce modèle repose sur une utilisation optimum des ressources et sur la création de boucles de valeur positives. Il met notamment l'accent sur de nouveaux modes de conception, production et consommation, le prolongement de la durée d'usage des produits, la réutilisation et le recyclage des composants. »

La définition retenue dans ce travail est la définition proposée par les Nations unies. Elle est la plus complète et introduit déjà quelques stratégies mises en place dans l'économie circulaire.

En effet, l'économie circulaire vise principalement la valeur d'usage et d'échange des produits, et cela via la prévention, l'éco-design, la collecte, la réparation, la remise à l'emploi, la valorisation et le partage ainsi que les valeurs énergétiques de ceux-ci (recyclage, valorisation énergétique).

Mais cette économie ne touche pas qu'aux aspects environnementaux comme de nombreuses personnes pourraient le croire. Ce processus veut aussi :

- **Préserver** l'emploi local et augmenter l'attractivité du territoire concerné.
- **Privilégier** la redistribution locale et la réduction des coûts (boucle courte).
- **Maîtriser** les différents risques sociétaux.
- **Encourager** l'innovation et le développement de solutions durables et résilientes.

Rémy Le Moigne (2015) identifie 3 enjeux de l'économie circulaire avec chacun différents objectifs :

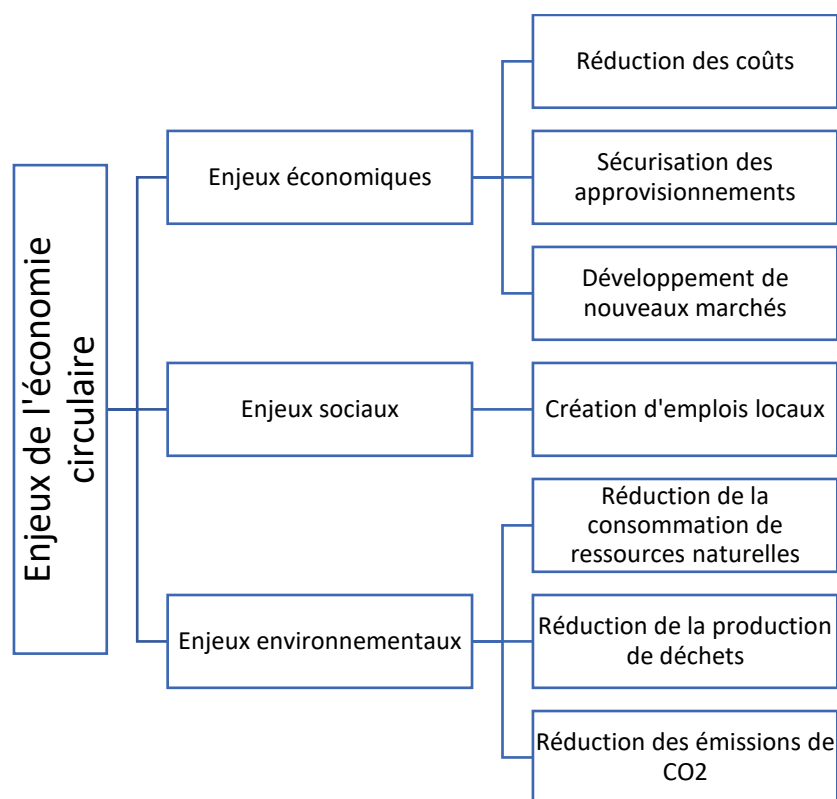


Figure 6. Les 3 enjeux de l'économie circulaire.

Source : Le Moigne, R. (2015). *Introduction à l'économie circulaire*. Récupéré le 7 février 2020 de <https://www.emse.fr/~absi/P2LS/Lemoigne.pdf>

En résumé, comme l'exprime le schéma de l'ADEME (2014) ci-dessous, l'économie circulaire s'articule en 3 domaines d'actions (à savoir : l'offre des acteurs économiques, la demande et les comportements des consommateurs ainsi que la gestion des déchets) et en 7 piliers (l'approvisionnement durable, l'éco-conception, l'écologie industrielle et territoriale, économie de la fonctionnalité, la consommation responsable, l'allongement de la durée d'usage des produits et le recyclage) qui seront développés plus loin dans ce travail.

Ce schéma est cependant une bonne représentation de l'économie circulaire, car il prend en compte tout le cycle de vie des produits/ services ainsi que les différents acteurs y jouant un rôle.

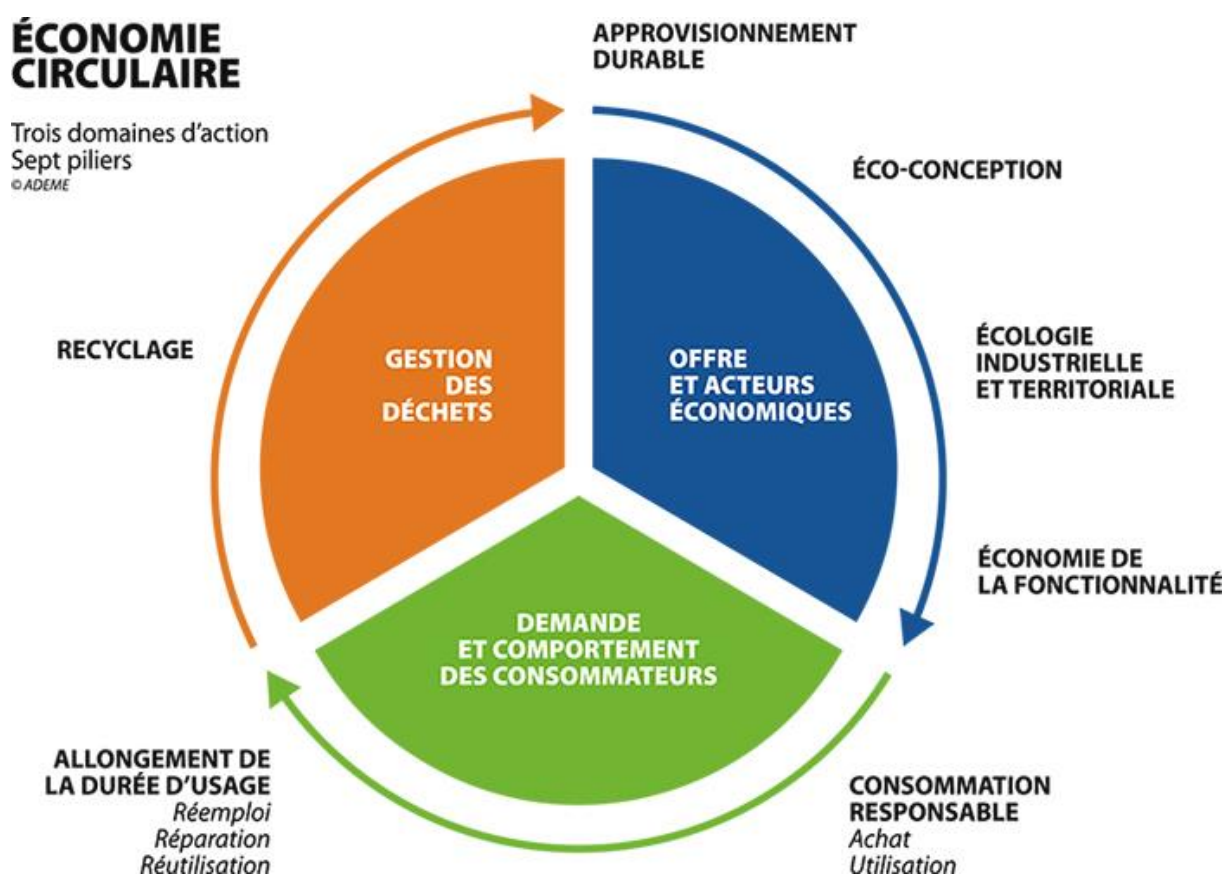


Figure 7. L'économie circulaire selon l'ADEME.

Source : Pôle éco-conception. (2016). *Éco-conception et économie circulaire : Une complémentarité indispensable et de nouveaux défis !* Récupéré le 15 novembre 2019 de <https://www.eco-conception.fr/static/economie-circulaire.html>

1.2.1. Les piliers de l'économie circulaire

En s'appuyant sur le schéma de l'ADEME (2014) ci-dessus, voici les explications des différents piliers de l'économie circulaire. Cependant d'autres piliers essentiels ont été ajoutés à ceux identifiés par l'ADEME et classés dans les trois grands domaines que sont *l'offre des acteurs économiques, la demande et les comportements des consommateurs et la gestion des déchets*.

1.2.1.1. 1er domaine : L'offre des acteurs économiques

- **Approvisionnement durable et responsable**

Ce pilier porte sur l'extraction et l'exploitation des ressources naturelles comme matières premières de nos industries.

En effet, les impacts environnementaux de nos cycles de consommation commencent dès l'exploitation des ressources naturelles terrestres. À savoir l'eau, l'air, les sols ainsi que les différentes matières premières.

Cette consommation de matière au niveau mondial ne cesse de croître impliquant des dommages irréversibles sur notre planète et sa biosphère.

Cet approvisionnement durable se traduit donc par une exploitation efficace des ressources. Les entreprises déterminent ainsi leur véritable besoin et évitent le gaspillage.

Selon l'ADEME (2019), il convient également : «

- D'exploiter les gisements de matières premières en totalité et de ne pas se contenter de les « écrémer » ;
- D'exploiter les ressources renouvelables en tenant compte de leur capacité de renouvellement ;
- De limiter les impacts sur l'environnement lors de l'exploitation ;
- De remettre en état les sites après exploitation ;
- D'avoir recours le plus possible à des matières premières issues du recyclage qui montrent dans la quasi-totalité des situations un moindre impact sur l'environnement que l'équivalent de l'exploitation en matières vierges. »

Cet approvisionnement durable va notamment servir à freiner l'exploitation et l'épuisement des ressources naturelles de notre planète.

- **Optimisation des opérations**

Les opérations sont optimisées tout au long de la chaîne de valeur des entreprises incitées par des réductions de coûts d'approvisionnement, par des démarches environnementales ou encore de bonnes gestions.

L'économie circulaire permet de cibler plus efficacement les ressources prioritaires à économiser et de faciliter le choix de débouchés pour les éventuels rejets ou sous-produits.

- *Eco-conception*

Cette stratégie est mise en place dès la conception du produit. En effet, lors de cette phase, les aspects environnementaux sont pris en compte et conçus afin d'être minimisés. Comme sous-stratégies, nous pouvons citer :

- La conception de produits répondant simultanément à différentes fonctions.
- La réduction de ressources nécessaires lors de la fabrication et l'usage du produit
- La favorisation d'une utilisation prolongée du produit grâce à sa durabilité, des réparations, des mises à jour ...)
- L'inspiration du biomimétisme, car la nature ne connaît pas de gaspillage.

Un produit éco-conçu peut donc être consigné, en matériaux recyclés et/ou recyclables ou encore protégé par un emballage compostable.

En plus de l'aspect environnemental de cette stratégie, l'éco-conception permet aux entreprises d'adopter une démarche plus innovante, de renforcer leur compétitivité et leur avantage concurrentiel, mais aussi d'ouvrir la porte vers de nouveaux marchés.

- *Écologie industrielle et territoriale*

Cette approche consiste à dire que chacun des acteurs présents sur un certain territoire, peu importe son secteur d'activité, peut réduire son impact environnemental en optimisant ou valorisant ses flux.

Elle tend donc à optimiser l'utilisation des ressources par des entreprises industrielles locales en s'inspirant des cycles des écosystèmes naturels. L'écologie industrielle crée des échanges de flux de matières, d'énergie ou ancre des ressources entre minimum deux entités. Il existe deux types de synergies ;

- Les synergies de substitution : lors desquels le déchet de l'un se substitue à une matière première de l'autre.
- Les synergies de mutualisation, où différentes entreprises coordonnent leurs besoins en ressources.

La symbiose industrielle se traduit par un réseau accordant plusieurs organisations participant à ces synergies et ayant toutes pour but de diminuer leurs impacts sur l'environnement.

- *L'économie de la fonctionnalité*

Cette économie privilégie la vente de l'usage de certains produits plutôt que la vente elle-même de ceux-ci. Les consommateurs achètent donc la fonction du bien plutôt que le produit. Le fabricant conserve ainsi la propriété du produit, ce qui lui permet de gérer plus aisément la fin de vie des produits.

Cette stratégie d'économie circulaire permet notamment d'allonger la durée d'usage des produits et de diminuer l'utilisation de matières premières.

Cependant cela nécessite un préfinancement des produits parfois dur à assumer pour les entreprises. Elles doivent en effet acheter les produits avant de toucher le chiffre d'affaires y correspondant.

Comme l'entreprise *Xerox*, qui met à la disposition de ses clients ses imprimantes (sans vente ni location), mais facture à ceux-ci les pages imprimées. C'est également l'entreprise qui entretient les machines et s'assure de leur bon fonctionnement. (Chevallier, M. 2010).

Ou encore Coucou, un service de location de robes, vestes et accessoires à Bruxelles.

- *L'économie collaborative*

Il s'agit de relations sociales dans des réseaux offrant un nouveau mode de production et d'échange. Ces relations sociales se reposent sur une infrastructure technologique. Cette activité humaine de pair à pair a pour but de créer de la valeur en commun, se reposant sur de nouvelles formes d'organisation tout en accroissant l'intensité d'usage des biens partagés tels que des voitures et des logements.

Ce type d'économie a un impact positif sur les individus et sur l'économie d'un pays, à condition que la dimension sociale soit respectée avec le respect des travailleurs, les rémunérations justes, etc.

1.2.1.2. 2^e domaine : Demande et comportements des consommateurs

- *Consommation responsable*

L'économie circulaire propose de nouveaux critères d'achat portant sur un usage optimal des ressources. Dans ce modèle, les consommateurs jouent un grand rôle dans la réduction de la consommation globale des ressources.

Cela passe notamment par le principe de location. Lors de la location d'un bien, un individu ou une organisation propriétaire en loue son usage pour une période déterminée. Cela permet d'éviter un achat dont un individu ou une organisation ne se servirait qu'occasionnellement et ainsi optimiser l'utilisation des biens déjà en circulation.

Toutefois, la fin de vie du produit pourrait être moins performante qu'en économie de fonctionnalité. Les propriétaires ont dès lors tout intérêt à assurer le bon entretien et la réparation au fur et à mesure du bien afin de maximiser son utilisation et ainsi améliorer le retour sur investissement.

- *Allongement de la durée de vie*

Cela se traduit souvent par l'entretien et la réparation des produits.

La première stratégie pour prolonger la durée de vie des produits est leur entretien ainsi que leur réparation. Ces étapes peuvent être réalisées par le consommateur lui-même, une organisation spécialisée, le distributeur ou le fabricant.

La nouveauté vient du fait qu'il est à présent aussi possible d'assurer l'entretien et la réparation de produits de consommation courante ainsi que des petits électroménagers.

L'allongement de la durée de vie passe aussi par les principes de réemploi et de réutilisation. Le réemploi représente le don ou la vente d'un objet, par son propriétaire, à un tiers qui lui donnera une seconde vie.

La réutilisation consiste à réutiliser des déchets, entiers ou en pièces détachées, dans un circuit économique différent ou une autre industrie.

Le prolongement de la durée de vie permet d'éviter le principe d'obsolescence programmée et de diminuer les frais et externalités négatives liés à la fin de vie « brutale » et prématurée d'un produit.

1.2.1.3. 3^e domaine : Gestion des déchets

- ***Recyclage et compostage***

Le recyclage est un procédé de fabrication d'une matière récupérée pour remplacer une matière vierge. L'économie circulaire encourage des boucles de recyclage plus courtes.

Par le recyclage, les entreprises évitent d'exploiter de nouvelles ressources naturelles et se servent dans les matières déjà présentes dans le circuit économique.

Dans le processus de compostage, les matières organiques retournent au sol pour l'enrichir. Ce processus suit une logique de traitement aérobie (avec de l'oxygène) des matières organiques afin d'en faire un compost. Ce compost étant un produit stable qui sert notamment d'engrais pour les sols.

- ***Upcycling***

Il s'agit d'une forme de recyclage pour lequel un produit ou un matériau en fin de vie est réintroduit dans l'économie en étant transformé en un nouveau produit ayant plus de valeur. Cela diffère du recyclage, car le produit final n'aura pas la même utilisation que ses matériaux en fin de vie.

Comme l'entreprise *Shak and Kai* (2020) qui produit des vêtements upcyclés fait avec des déchets textiles et des bouteilles en plastiques PET.

- ***Don et revente***

Cette stratégie permet de remettre en circulation des produits dont les consommateurs n'ont plus besoin, mais qui peuvent encore être utilisés et qui sont en bon état.

Par ailleurs, les nouvelles plateformes numériques offrent des opportunités sans précédent, en mettant les consommateurs en contact direct. Cela peut également tendre vers l'économie sociale.

- **Reconditionnement**

Le reconditionnement consiste à remettre à neuf un produit ou un composant gardant une garantie équivalente ou proche d'un nouveau produit. De manière générale, les produits sont d'abord collectés, démantelés, nettoyés (les pièces séparément), contrôlés et finalement remis en vente. Cette stratégie peut être modifiée si elle bascule dans l'économie de la fonctionnalité. En effet, cela pourrait pousser les manufactures à créer plus de boucles fermées dans lesquelles ils réintroduiront des composants de produits usagés dans le processus de fabrication de nouveaux produits.

1.2.2. Caractéristiques de l'économie circulaire

Ces piliers de l'économie circulaire permettent de mettre en avant les 5 caractéristiques principales de l'économie circulaire ou cinq Leitmotifs pour tout entrepreneur se voulant circulaire.

Selon Anthony Naralingom (2020), l'économie circulaire peut être caractérisée par les termes suivants « less is more », « close the loop », « use better » et « make it last ». Ou autrement dit, une diminution de la quantité de ressources vierges utilisées ainsi qu'une meilleure utilisation de celles-ci et une augmentation de la durée du cycle de vie des produits.

La fondation Ellen MacArthur (2017) a également identifié d'autres caractéristiques de l'économie circulaire :

- 1. Prévention des déchets**

En pensant à la fin du produit dès sa conception et ainsi à sa déconstruction ou à sa réaffectation à d'autres usages, on prévient la production de déchets. Les matériaux biologiques peuvent donc être compostés facilement et les matériaux techniques sont réutilisés avec un minimum de dépenses énergétiques.

- 2. Renforcement de la résilience à travers la diversité**

Il faut privilégier l'adaptation et la modularité afin de vivre dans ce monde évoluant rapidement. Plus les systèmes sont dotés de relations et de connexions ainsi que d'une variété d'échelles, et plus ils seront résilients aux différents chocs extérieurs pouvant survenir.

- 3. Utilisation des énergies renouvelables**

En utilisant davantage, voire exclusivement, des énergies renouvelables, on favorise l'impact environnemental.

- 4. Conception systémique**

Il faut comprendre comment les composantes individuelles interagissent au sein d'un ensemble et comment l'ensemble influence chaque partie. Ces systèmes demandent une plus grande flexibilité ainsi qu'une meilleure adaptation en cas de changement.

5. Fonctionnalité en cascade

Concernant les matériaux biologiques, les applications en cascade des produits et matériaux représentent une source accrue de création de valeur.

1.3. Compléments à la définition

Afin de comprendre au mieux la définition de l'économie circulaire et son application voici deux compléments.

L'échelle de Lansink et les boucles de valeurs de la Fondation Ellen Mac Arthur ont permis d'alimenter la discussion de l'économie circulaire et de la faire avancer.

1.3.1. L'échelle de Lansink

En 1979, Ad Lansink, homme politique néerlandais, crée une hiérarchie des stratégies idéales de traitement des déchets dépendant de leur impact sur l'environnement. Cette échelle va fortement influencer les débuts du mouvement dit de « l'économie circulaire ».

A. La prévention : comprend les différentes mesures prises avant qu'un produit ne se transforme en déchet. Cela passe par :

- La réduction de quantité de déchets (par le réemploi et la prolongation dès la durée d'usage des produits)
- La réduction des effets nocifs des déchets produits
- La réduction de la quantité de substances toxiques.

L'ÉCHELLE DE LANSINK 2.0

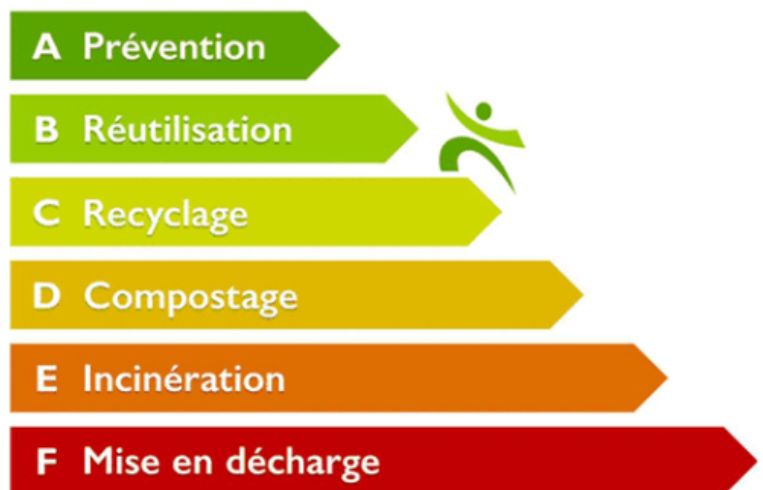


Figure 8. L'échelle de Lansink 2.0.

Source : Trotec. (2019). *L'échelle de Lansink*. Récupéré le 19 février 2020 de <https://www.trotec.be/fr/durabilite/lechelle-de-lansink/>

On peut parler de prévention quantitative, qui vise à diminuer le nombre de déchets et de prévention qualitative visant à diminuer les impacts des déchets.

B. La réutilisation (ou réemploi) : consiste à remettre à disposition des produits, matières ou substances qui ne sont pas des déchets, au même usage que précédemment.

Comporte également le remanufacturing visant à récupérer la valeur intrinsèque des produits en fin de vie de manière semi-industrielle et l'upcycling.

C. Le recyclage : représente les opérations de valorisation lors desquelles les déchets sont retraités/ retransformer en produits pouvant différer dans l'usage.

D. Le compostage (ou valorisation énergétique) : transforme les matières organiques en produits riches en composés ou encore en combustible.

E. L'incinération : est une technique courante utilisée par certaines industries notamment en valorisation énergétique.

F. La mise en décharge ou en centre d'enfouissement technique : est le dernier recours en gestion des déchets exploités si les options précédentes n'ont pu être réalisées.

(Bruxelles Environnement, 2017).

Cependant l'économie circulaire ne repose pas exclusivement sur la gestion des déchets. Il s'agit davantage à apprendre à mieux attribuer de la valeur aux ressources afin de les conserver et de faire en sorte que ces ressources ne deviennent pas des déchets.

1.3.2. Boucles de valeur

Ce schéma de la Fondation Ellen MacArthur (2017) illustre les observations quant à deux types de flux existants : les flux de matières et les flux d'énergie des ressources.

Il a également alimenté la discussion circulaire en permettant de comparer ces deux flux.

Les flux représentés en vert correspondent aux différents flux de la biosphère. Dans celle-ci, la nature construit d'elle-même ses cycles de recyclage organique et biologique. C'est donc à nous, humains, de mieux les exploiter et de nous en inspirer.

Les flux représentés en bleu sont, eux, ceux de la technosphère. Il n'y a donc pas de boucle naturelle et c'est aux humains de les construire et de les organiser.

L'économie circulaire apparaît ainsi comme une combinaison des deux types de boucles.

SCHÉMA DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

PRINCIPE

1

Préserver et restaurer le capital naturel en contrôlant les stocks de ressources limitées et en équilibrant

Leviers ReSOLVE : Régénérer, Dématérialiser, Echanger

Gestion des flux renouvelables

Ressources renouvelables   Ressources finies

Régénérer

Matériaux de substitution

Dématérialiser

Restaurer

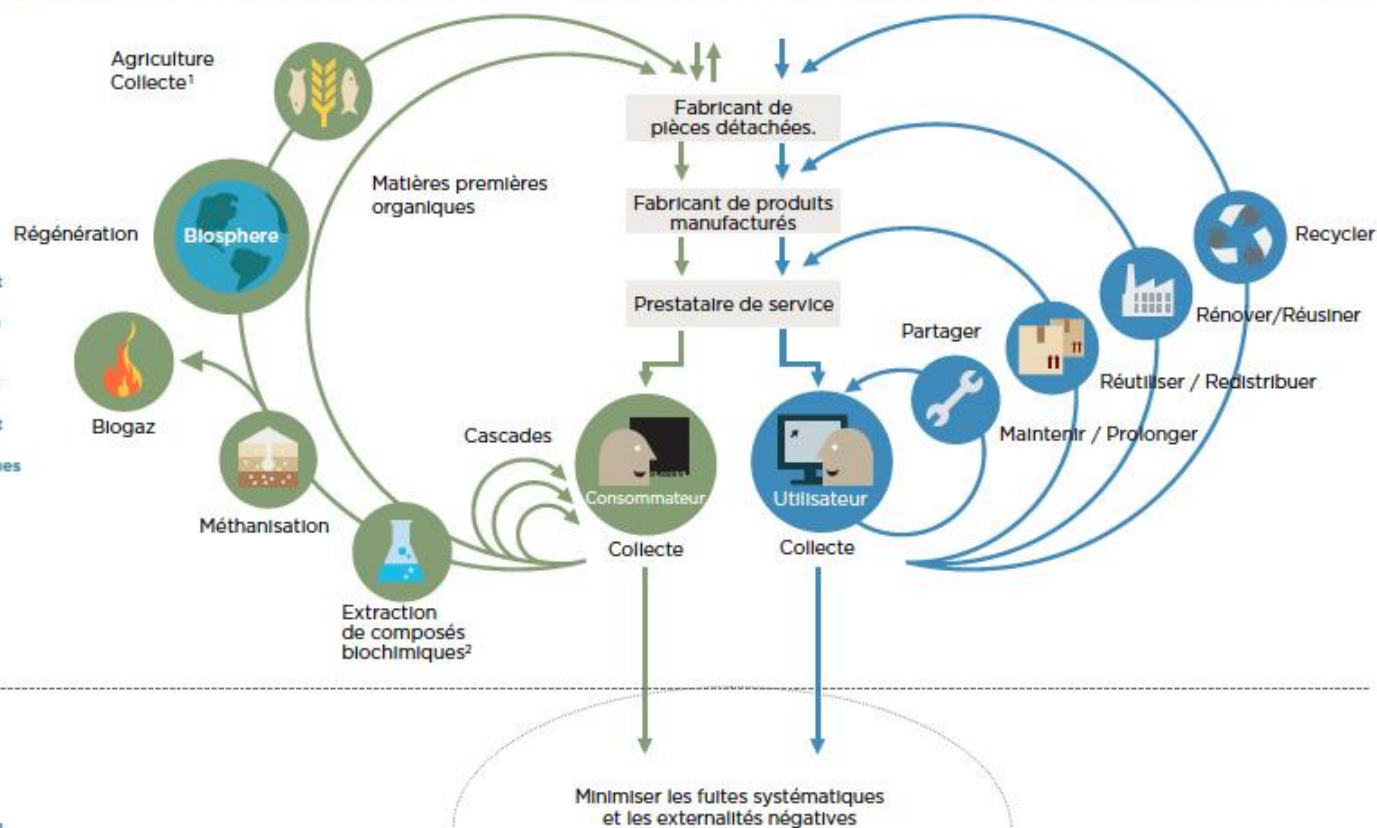
Gestion des stocks

PRINCIPE

2

Optimiser le rendement des ressources en favorisant la circulation des produits, des composants et des matériaux à leur niveau de fonctionnalité maximal à tout moment au cours des cycles techniques et biologiques

Levier ReSOLVE : Régénérer, Partager, Optimiser, Cycliser



PRINCIPE

3

Favoriser l'efficacité du système en décelant et en éliminant les externalités négatives

Tous les leviers ReSOLVE

1. Chasse et pêche
2. Les déchets post-récolte et post-consommation peuvent y contribuer

SOURCE: Ellen MacArthur Foundation, SUN, et McKinsey Center for Business and Environment; Schéma basé sur "Braungart & McDonough, Cradle to Cradle (C2C)".

Figure 9. Schéma de l'économie circulaire et de ses boucles de valeur.

1.4. Les business models de l'économie circulaire

La compagnie de consultance Accenture (2014) propose un schéma de 5 différents business models circulaires. Il faut noter que ces modèles encouragent l'économie circulaire, mais une entreprise qui respecte l'un d'entre eux ne fait pas toujours partie de l'économie circulaire. Prenons en exemple une entreprise achetant ses emballages en matières recyclées, car leurs coûts sont moindres. Elle le fait dans l'optique de diminuer ses coûts et donc d'augmenter le volume de ses ventes. Ce qui à terme peut avoir un impact sur l'environnement et n'est pas circulaire. (The U.S. Chamber of Commerce Foundation, 2015).

1. La chaîne d'approvisionnement circulaire :

Ce modèle est pertinent pour les entreprises travaillant avec des produits uniques pour lesquels les ressources rares sont remplacées par d'autres, totalement renouvelables, recyclables ou encore biodégradables.

2. Récupération et recyclage

En profitant des différentes évolutions technologiques, ce modèle récupère et réutilise les extrants des ressources, évitant ainsi toute perte de matière et économisant donc de la valeur économique.

The five circular business models

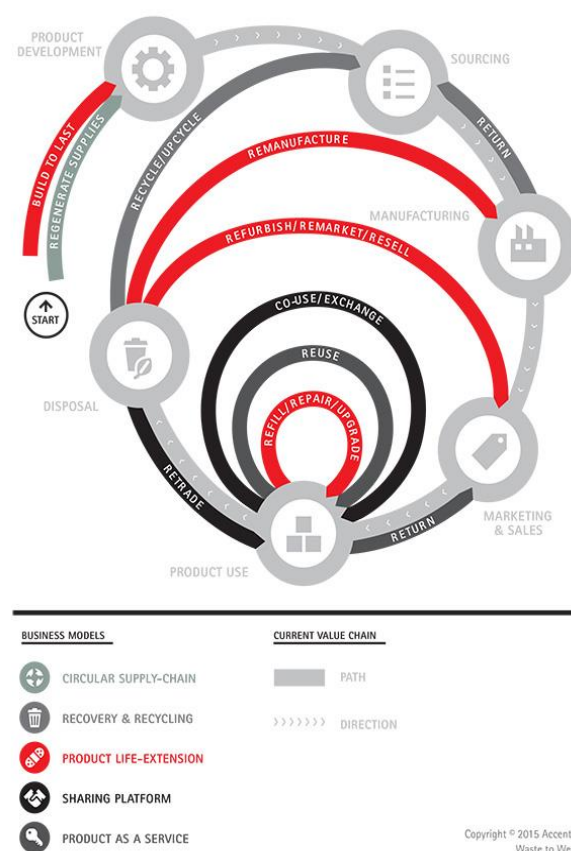


Figure 10. The five circular business models.

Source : The U.S. Chamber of Commerce Foundation Corporate Citizenship Center (2015, 26 octobre). *Innovative Business Models Enabling the Circular Economy*. Récupéré le 5 mars 2020 de <https://www.uschamberfoundation.org/blog/post/innovative-business-models-enabling-circular-economy/43990>

¹ Site Web. Récupéré le 15 avril 2020 de <https://www.permafungi.be/>

Ce principe se retrouve dans le concept « 2^d Life » de l'entreprise *Angarde*². L'entreprise fabriquant des chaussures engagées avait déjà misé sur des matières éco-conçues et des bouteilles en plastique recyclées afin de remplacer le coton et le cuir de ses modèles. Désormais, le programme « 2^d Life » permet aux clients de renvoyer leurs vieilles chaussures à l'entreprise, afin que celle-ci les recycle.

3. Prolongation de la vie du produit

Cela permet aux entreprises de prolonger au maximum le cycle de vie de leurs produits afin d'en garantir l'utilité économique. Le matériel est donc entretenu, réparé, refabrique ou encore recommercialisé à la place d'être jeté. En prolongeant la durée de vie des produits, l'entreprise peut profiter de nouvelles sources de revenus.

Comme *Looops*³, cette entreprise belge qui récupère et répare des jouets afin de leur offrir une seconde vie.

4. Plateforme de partage

Ce modèle se concentre sur le partage de produits et d'actifs et est intéressant pour les entreprises développées, où les produits ont un faible taux d'utilisation tel que les voitures, utilisées seulement 5 à 10% de leur temps de vie. Ce modèle permet de maximiser l'utilisation des produits, en améliorer la productivité et la création de valeur, mais également de développer de nouvelles relations commerciales.

Get Around (anciennement *Drivy*) est une plateforme de partage de voitures entre particuliers. En effet, une voiture restée garée 95% du temps, et n'est donc utilisée à sa juste valeur que les 5 autres pourcents. C'est pourquoi plusieurs plateformes de partage de voitures se sont développées dernièrement. Au lieu de laisser sa voiture au garage toute la semaine, l'application permet à un particulier de la mettre en location par exemple à ses voisins. (Mathieu, F. 2018).

5. Produit comme service

Cela signifie que les consommateurs utilisent des produits sous le cadre d'une location ou d'un paiement à l'utilisation. Ce modèle est utile pour les entreprises ayant de gros coûts opérationnels et étant capables de gérer la maintenance de tels services.

Michelin Fleet solution illustre parfaitement ce nouveau business model. « N'achetez plus nos pneus ! » disent les vendeurs Michelin. En effet, ceux-ci proposent maintenant à leurs clients de louer ces pneus au nombre de kilomètres parcourus avec un paiement mensuel. (Silly, G. 2009).

² Site Web. Récupéré le 15 avril 2020 de <https://angarde-shoes.com/pages/2nd-life>

³ Site Web. Récupéré le 15 avril 2020 de <https://looops.be/>

En plus des cinq business models présentés ci-dessus, l'économie circulaire en propose une multitude d'autres. Remy Le Moigne en synthétise six dans le schéma ci-dessous.

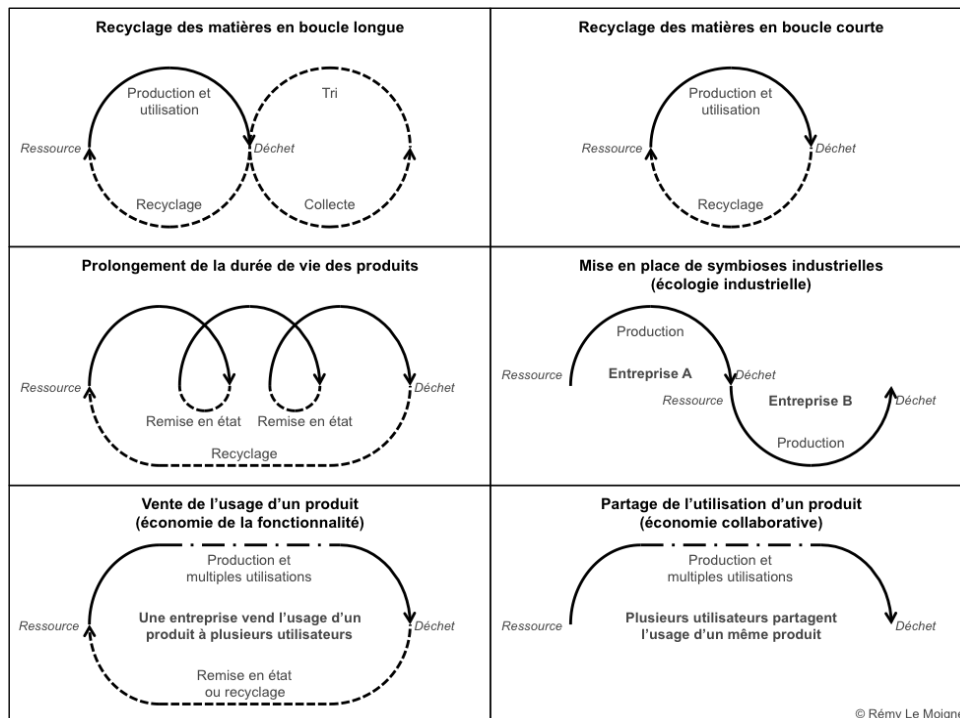


Figure 11. Les nouveaux business models de l'économie circulaire.

Source : Le Moigne, R. (2015). *Introduction à l'économie circulaire*. Récupéré le 7 février 2020 de <https://www.emse.fr/~absi/P2LS/Lemoigne.pdf>

1. Le recyclage en boucles longues :

Les matières de produits en fin de vie sont récupérées après un tri. Dans ce cas-ci, le flux de recyclage n'est pas coordonné aux flux de production et d'utilisation. En fonction de leur nature, les matériaux sont recyclés ou compostés.

2. Le recyclage en boucles courtes :

Ce modèle permet d'augmenter le taux de récupération des produits et matériaux. L'état de ceux-ci ainsi que leur localisation sont en permanence surveillés pour que dès leur arrivée en fin de vie, ils soient directement recyclés.

3. Le prolongement de la durée de vie des produits :

Ce modèle est souvent préféré au recyclage, car lors de ce dernier, seule une faible partie de la valeur du produit est sauvée. Afin d'augmenter cette durée de vie, le produit doit régulièrement être réparé et remis en état en général après chaque utilisation.

4. La mise en place de symbioses industrielles

Lors de la création de ces symbioses, les déchets sont valorisés comme matière première pour une autre entreprise.

5. La vente de l'usage d'un produit

Expliquée dans le point précédent « Produit comme service ».

6. Le partage de l'utilisation d'un produit

Expliqué dans le point précédent « Plateforme de partage »

Tous ces business models ne sont pas exclusifs et peuvent fonctionner ensemble dans une même entreprise.

1.5. L'économie régénératrice

Cette idée a été développée par Guibert del Marmol (Chaire en économie régénératrice de l'UCLouvain) et est inspirée du concept de la « restorative economy » de Paul Hawken.

L'économie régénératrice est un système économique permettant la régénération de biens immobilisés.

Pour Emmanuel Mossay (2020), l'économie régénératrice repose sur les principes de la nature, à savoir le biomimétisme, la diversité (qui entraîne de la résilience) et le concept d'écosystème. Il faut observer comment la nature fonctionne et résout ses problèmes pour pouvoir l'imiter.

L'économie régénératrice repose sur 5 piliers, selon Champagne (2018) :

1. **Le local** : ce pilier sécurise un maximum l'emploi et sert également à diminuer les émissions de carbone. Par ailleurs, un euro dépensé dans une entreprise locale génère 2 à 4 fois plus d'avantages économiques (emplois et salaires compris) qu'un même euro dépensé dans une entreprise non locale.
2. **Le collaboratif** : est un modèle basé sur le partage et l'échange de biens, connaissances, informations ... entre particuliers.
3. **La circularité** : a pour but de profiter des déchets afin d'en faire de véritables ressources. Ainsi divers déchets d'une industrie peuvent devenir les matières premières d'une autre industrie. L'économie circulaire tend à créer des boucles avantageant la qualité des produits, leur durée de vie, leur réutilisation, leur réparation ainsi que leur recyclage. Cette économie pourrait, dans les années à venir, générer des milliards d'euros d'économie, de nouveaux emplois, mais également une préservation de la planète grâce à la réduction d'émission de gaz à effet de serre.
4. **Le fonctionnel** : concerne l'usage que l'on fait d'un bien plutôt que de sa propriété. Dans cette démarche, le fournisseur reste le propriétaire du bien tout en permettant la location et donc l'utilisation de celui-ci par des consommateurs.

5. Le biomimétisme : s'inspire de ce que nous apprend la nature dans sa capacité d'adaptation.

L'économie régénératrice fait donc partie de l'économie circulaire en étant sa forme la plus idéale, car elle permet de régénérer nos ressources. Cependant, toute action de l'économie circulaire ne fait pas forcément partie de l'économie régénératrice, comme le recyclage qui ne permet pas la reconstitution des ressources naturelles.

1.6. L'évolution récente du concept d'économie circulaire

Depuis 2015, l'économie circulaire a réalisé, en Europe, une avancée considérable. En effet, depuis 5 ans, de plus en plus de communications sont faites autour de ce concept et les choses commencent à bouger petit à petit. L'économie circulaire est connue et communiquée dans les milieux économiques et politiques.

Cependant, selon le « Circular Economy Gap Report » (2019), **la tendance globale à travers le monde est à la baisse**. En 2018, 9,1% de l'économie était considérée comme étant circulaire. En 2019, il n'y avait déjà plus que 9% de l'économie et cette tendance continue à baisser. Ainsi, au début 2020, seuls 8,6% de l'économie globale est considérée comme circulaire.

Cette baisse est expliquée par l'évolution des pays en voie de développement. De fait, lorsque des ressources sont rares, nous leur attachons plus de valeur que si elles étaient abondantes, et nous en optimisons ainsi davantage la durée et l'usage (principes de l'économie circulaire). Cependant, les pays ont tendance à se développer et donc à acquérir de plus en plus de ressources, devenant de moins en moins rares et donc y attachent moins de valeur.

La raréfaction des ressources encourage donc l'économie circulaire.

Et malheureusement, la plupart des pays émergents semblent imiter le développement économique des pays industrialisés, sans tenir compte des différents enjeux environnementaux et de durabilité.

Et qu'en est-il de la Belgique ? Les 3 régions agissent indépendamment les unes des autres. Bruxelles-Capitale a notamment connu une évolution dans le domaine de la circularité ces derniers temps. Le Programme Régional en Economie Circulaire (PREC) (2016) de 2016 à 2020 a trois objectifs principaux :

- « Transformer les objectifs environnementaux en opportunités économiques.
- Ancrer l'économie à Bruxelles afin de produire localement quand c'est possible, réduire les déplacements, optimiser l'utilisation du territoire et créer de la valeur ajoutée pour les Bruxellois.
- Contribuer à créer de l'emploi. »

Plus concrètement, ces objectifs se traduisent notamment par :

- 50% des marchés publics pertinents pour l'économie circulaire comprendront des clauses environnementales ;
- 50 nouveaux commerces dits « d'économie circulaire » ouvriront leur porte ;
- 200 start-ups et entreprises existantes bénéficieront d'un accompagnement par des experts en économie circulaire.

En effet, la région veut par ce programme offrir aux Bruxellois une alternative à l'économie linéaire énergivore et peu soucieuse de l'environnement en encourageant le passage du linéaire au circulaire.

Le PREC comprend 111 mesures à mettre en place dans 4 axes stratégiques ; des mesures transversales, des mesures sectorielles, des mesures territoriales et des mesures de gouvernance.

Le programme régional de l'économie circulaire a d'ailleurs réalisé une enquête, grâce à l'institut de sondage SONECOM, dans différentes entreprises bruxelloises. Cette étude a eu lieu fin 2018- début 2019 et a collecté 400 réponses.

Parmi les entreprises répondantes, 74,8% d'entre elles n'avaient jamais entendu parler de l'Économie circulaire, mais sans le savoir 45% d'entre elles ont mis en place au moins une action relevant de l'économie circulaire comme la réduction de la consommation d'eau ou d'énergie. Ce qui prouve qu'un certain nombre d'entreprises commencent bien leur transition vers l'économie circulaire.

1.7. Limites du concept et ses enjeux

L'économie circulaire fait encore face à différentes limites ; en voici quelques-unes identifiées par Naralingom (2020) et Mossay (2020) :

La limite la plus importante que rencontre l'économie circulaire est sans aucun doute, **le mode de pensée de nos populations**. Les consommateurs ne sont en effet pas encore prêts à changer leurs habitudes de consommation, les acteurs économiques eux ne sont pas encore prêts à changer leurs processus de fabrication et nos politiques n'ont pas encore mis de mesures légales en place. Comment faire comprendre aux consommateurs que notre planète a atteint ses limites et qu'ils nous font donc adopter un nouveau mode de vie ? Comment leur demander de se « priver » de tous ces produits et ces services à petits prix auxquels ils ont été habitués ?

Concernant les acteurs économiques, une grande partie d'entre eux se rend bien compte que **l'économie dite linéaire leur est plus avantageuse**, car plus rentable et plus efficace. Passer à l'économie linéaire engendrerait de nombreux coûts financiers qu'ils ne sont pas encore tous prêts à réaliser.

Une autre limite de l'économie circulaire est **la fixation des prix**. En effet, dans l'économie linéaire, les prix sont déterminés par l'offre et la demande et ne prennent donc pas en compte les externalités d'une telle économie. Mais alors, comment chiffrer et calculer la valeur de ces externalités ? Tel est un des plus grands défis de l'économie circulaire.

Malgré la difficulté, certaines entreprises y sont arrivées. Les *Petits Riens* peuvent prouver au gouvernement que par leurs activités entrepreneuriales, ils « sauvent » un certain nombre de tonnes de textile chaque année. Ils peuvent donc justifier leur impact positif, car l'État économise dès lors un certain montant dans le traitement des déchets.

Une autre étude a été menée par *Terre des liens*. En passant de l'agriculture conventionnelle à l'agriculture biologique, ils ont recréé des écosystèmes qui avaient disparu. Ces transformations ont donc diminué les externalités négatives de l'agriculture et ont eu un impact positif sur la population locale. De fait, grâce à cette nouvelle agriculture, la qualité de l'eau des nappes aquifères s'est améliorée ce qui a diminué les traitements de celle-ci et donc les coûts de traitement de l'eau.

Un des enjeux de l'économie circulaire va donc être la mise en œuvre d'un plan ambitieux de **rétribution des entreprises** œuvrant dans un but de circularité et de durabilité. Pour E. Mossay (2020), il faudrait revoir le plan gouvernemental lié aux externalités des entreprises et penser à de nouveaux principes. Principes tels que la rétribution financière ou en avantages lorsqu'une entreprise réduit ses externalités. Donc une entreprise qui arriverait à diminuer ses externalités et des coûts de traitement se verrait attribuer une rétribution en fonction de son impact positif. Actuellement en Wallonie, c'est le contraire ; plus une entreprise pollue, plus elle va payer.

1.8. Avantages de l'économie circulaire pour les entreprises

La fondation Ellen MacArthur, SUN ainsi que McKinsey (2018) ont remarqué qu'en adoptant le concept d'économie circulaire, l'Europe tirera des avantages considérables de cette transition. Ainsi, chaque entreprise, organisation ou même entrepreneur peut tirer parti de cette nouvelle forme d'économie. En voici les avantages principaux :

- **Diminution des coûts de matières premières et de matériaux**

En effet, pour la plupart des produits/ services une grande partie des matériaux seront déjà existants. Il faudra donc moins de matière première que pour fabriquer un produit/service totalement neuf.

La Fondation Ellen MacArthur (2018) a quantifié ce gain monétaire potentiel à 630 milliards de dollars dans une économie circulaire bien développée.

Par ailleurs, concernant la consommation à rotation rapide, un gain potentiel supplémentaire de 700 milliards de dollars a été estimé, à l'échelle mondiale. Et tout ça d'ici à 2030.

- **Croissance économique**

Grâce aux concepts de prévention des déchets, la réutilisation ainsi que l'écoconception, les entreprises manufacturières de l'industrie technologique belge pourraient connaître une croissance économique de 6,4%.

Dans un système d'économie circulaire, le PIB européen pourrait connaître une croissance de près de 11% d'ici 2030 et 27% d'ici 2050. Contrairement à une croissance de 4 et 15% dans le modèle actuel d'économie linéaire. (Fondation Ellen MacArthur, 2017).

- **Création d'emplois**

De nombreuses études démontrent l'effet positif d'une transition à l'économie circulaire sur la création d'emplois.

Ces nouveaux emplois seraient notamment dus à l'augmentation de la main-d'œuvre des activités de recyclage, de refabrication ou de remanufacturing. Mais ce n'est pas tout, en plus de ces activités, la situation de l'emploi va également évoluer dans l'ensemble des secteurs de l'industrie. Cette évolution aurait lieu grâce à la mise en place de différents principes de l'économie circulaire tels que la logistique inversée.

- **L'innovation**

De nouvelles idées vont éclore grâce au besoin de trouver des alternatives aux produits actuels dont le cycle de vie est à sens unique et par les différents principes de l'économie circulaire.

De plus, selon la fondation Ellen MacArthur (2018) une économie innovante encourage de plus grands progrès technologiques, des matériaux plus performants, une meilleure efficacité énergétique, une meilleure rentabilité de la main-d'œuvre ainsi que des opportunités de profit plus nombreuses.

Quelques prévisions ont été réalisées par la Commission européenne (citée par Eco.Soci.Conso. 2015) En voici les perspectives clés :

En Europe :

- La demande en ressources pourrait diminuer de 17 à 24% pour 2030 grâce à des améliorations sur l'efficacité des ressources le long de la chaîne de valeur.
- Une augmentation du PIB de 3,9% pourrait être enregistrée grâce à la création de nouveaux marchés ainsi que de nouveaux produits.
- L'industrie européenne pourrait réaliser une économie de 630 milliards d'€ grâce à un meilleur usage de nos ressources.
- 580 000 nouveaux emplois pourraient être créés grâce à de nouveaux objectifs en matière de déchets.

2. La théorie de l'écosystème

Le monde des entreprises s'appuie sur un ensemble de relations, d'interconnexions et d'influences complexes. James Moore (1996) a été l'un des premiers à présenter ce monde comme un système dynamique d'interactions et de partenariats de tous types.

Un entrepreneur bâtit et développe donc un modèle d'affaires pertinent à ses valeurs individuelles, mais il faut également noter que toute entreprise s'inscrit dans un écosystème local. Cet écosystème est source de relations, d'interconnexions, de coopération ou de concurrence avec des acteurs situés dans la même zone géographique.

2.1. Les écosystèmes d'affaires (ESA)

L'écosystème d'affaires naît d'une homologie avec le domaine biologique faite par James Moore en 1993.

Il le définit comme « une communauté économique, autour d'une entreprise pivot, dont les membres incluent les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et autres parties intéressées. Leurs capacités et rôles co-évoluent à travers le temps et ont tendance à s'aligner avec les directions choisies par une ou plusieurs compagnies centrales. »

Ainsi, les entreprises ne sont pas considérées comme des entités individuelles, mais comme développant leurs propres stratégies grâce à un réseau de relations de différentes natures (complémentarité, coopération ou concurrence).

Torrès-Blay (2000) définit l'écosystème d'affaires comme « une coalition hétérogène d'entreprises relevant de secteurs différents et formant une communauté stratégique d'intérêts ou de valeurs structurées en réseau autour d'un leader qui arrive à imposer ou à faire partager sa conception commerciale ou son standard technologique ».

À la suite des travaux de James Moore, Iansiti et Levien (2004) prennent la métaphore biologique comme référence pour décrire les écosystèmes d'affaires. Ils considèrent qu'il existe trois conditions déterminant le succès de ces écosystèmes : la productivité, la « robustesse » (la faculté à résister et s'adapter aux changements) et la possibilité de créer des niches et des opportunités pour d'autres entreprises.

En intégrant un écosystème, les organisations désirent augmenter leur « quantité de connaissances » en partageant avec les autres acteurs.

2.1.1. Genèse de l'écosystème d'affaires

Puisque la définition même du concept parle de différents systèmes en interactions, nous pouvons identifier que la théorie des systèmes complexes et du chaos (Stacey, 1995 ; Pascale, 1999) est primordiale à la bonne compréhension du concept. Dans cette théorie, nous découvrons la particularité instable et évolutive des stratégies mises en place lorsque l'interaction est prédominante.

Nous savons aussi que la complémentarité des acteurs d'un écosystème détermine la nature de celui-ci, ainsi, la théorie des stratégies collectives apparaît utile quant à la compréhension du concept d'écosystème.

Cette théorie est associée au courant de pensée de l'écologie humaine (Astley et Fombrun, 1983 ; Evan, 1966) qui soutient que les entreprises peuvent combiner volontairement leurs actions dans le but de créer un large réseau permettant de modifier leur environnement. Dans cet environnement, les décisions individuelles sont moins importantes que les décisions collectives de l'écosystème.

Parce qu'on envisage qu'un écosystème se construit autour de compétences centrales partagées entre les acteurs, la théorie des standards (Shapiro et Varian, 1999) est pertinente pour comprendre ces ensembles. Shapiro et Varian (1999) présentent la notion de *lock-in* définissant les produits créant une réelle habitude et qui entraîne un coût lorsque le consommateur décide de changer d'habitude. De ce fait, les acteurs d'un écosystème d'affaires ont tout intérêt à faire durer le standard afin de garder une certaine clientèle « captive ».

2.1.2. Les caractéristiques des écosystèmes d'affaires

Les ESA présentent plusieurs caractéristiques telles que :

- L'hétérogénéité des acteurs : Ils peuvent être des entreprises (fournisseurs, producteurs, distributeurs, etc.), des organisations institutionnelles, des groupes d'intérêts, des actionnaires et autres.
- Les différences de secteurs d'activité. Les acteurs d'un même écosystème n'appartiennent pas au même secteur d'activité, ce qui encourage les convergences entre différentes industries.
- La dynamique coopérative. Qui entretient la logique concurrentielle et permet l'émergence d'un ou plusieurs leaders.
- Le partage de connaissances.
- Le type de gouvernance. En effet, s'il y a une vision commune, il doit y avoir des règles du jeu communes faisant des acteurs de véritables alliés et gérant leurs interdépendances.
- Une norme ou un savoir est utilisé par différentes organisations afin de développer une ou plusieurs aptitudes centrales.
- Les organisations utilisant ces aptitudes constituent ainsi une communauté stratégique coévoluant.
- Une entreprise va jouer le rôle de leader, développant une vision commune aux autres membres de l'écosystème. Ce leader permettra de faire évoluer le groupe et les aptitudes centrales.
- Il n'existe pas d'exclusivité. Une entreprise peut appartenir à plusieurs écosystèmes d'affaires.

2.1.3. L'écosystème d'affaires autour d'une entreprise pivot

Ce centre pivot favorise et inscrit son écosystème au sein d'une gouvernance de l'innovation collaborative autour d'un projet commun.

Ainsi, James Moore (cité par Isckia, T. 2011) divise cet écosystème en centre-leader, le réseau proche et les acteurs périphériques. Le centre-leader construit donc une stratégie la plus collaborative possible avec pour objectif une intention stratégique permettant au plus grand nombre d'adhérer au projet.

Avec un tel écosystème, les acteurs vont co-évoluer dans le temps et vont faire preuve de coopétition. C'est-à-dire de coopération autour d'un intérêt commun ainsi que de compétition pour leur intérêt individuel.

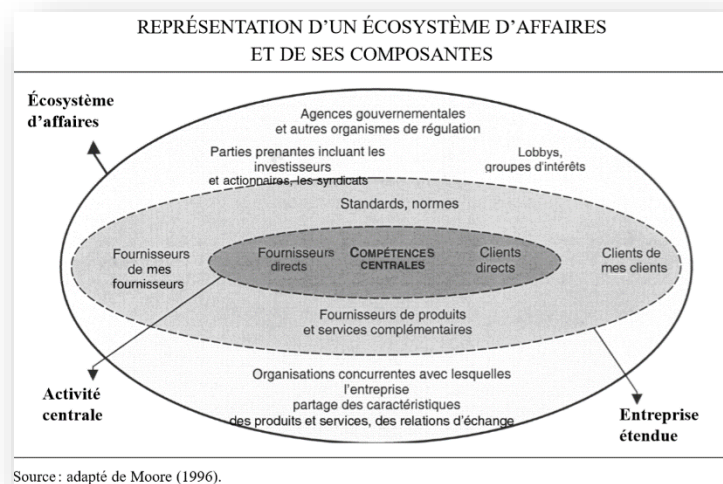


Figure 12. Représentation d'un écosystème d'affaires et de ses composantes.

Source : Moore, J.F. (1996)

La position de centre-leader va évoluer à travers le temps en fonction des nouvelles visions et valeurs de l'écosystème, ce qui va permettre à plusieurs entreprises d'endosser ce rôle.

Un nouvel écosystème va donc se créer autour d'acteurs pionniers qui mettent en place une structure composite afin d'acquérir un nouvel espace pour développer une offre se basant sur une idée émergente. Ce type d'écosystème est également appelé écosystème d'innovation, car son succès va dépendre du moment de création où les acteurs détecteront une opportunité et l'investigueront. Cette notion d'innovation va être une démarche récurrente offrant aux acteurs la possibilité de s'adapter à la venue de nouveaux compétiteurs. Après cette genèse de l'idée, les acteurs vont déterminer leur proposition de valeur et s'accorder sur le modèle économique à adopter.

Iansiti et Levien (2004) discernent quatre groupes d'acteurs au sein de l'écosystème : les acteurs de niche, les « dominateurs », les « centres d'affaires » et les firmes pivots.

Contrairement aux dominateurs, les entreprises pivots ne contrôlent pas l'ensemble du réseau, mais se positionnent sur des nœuds stratégiques.

Celles-ci jouent un rôle essentiel au sein d'un écosystème et ont une influence importante sur la coévolution de l'environnement. Car leur propre évolution détermine celle des autres acteurs. Selon Ronteau (2009), «elles permettent, par leur vision et leurs capacités relationnelles, de mettre sur pied un nouveau réseau de valeur [et elles] captent une part importante de cette même valeur (value dominators sans sens de l'ansitiet Levien, 2004).»

Pour être un leader de l'écosystème, James Moore (cité par Isckia, T. 2011) identifie deux conditions :

- Il faut prendre soin des entreprises dites « clés » de l'écosystème et également veiller à améliorer de manière continue ses propres performances.
- Il faut collaborer avec les autres acteurs afin de s'assurer que chacun amène des connaissances complémentaires à l'écosystème.

En conclusion, le rôle de leader-centre n'est pas déterminé en fonction de l'autorité ou du contrôle, mais bien de la capacité d'influence et la possibilité de conduire les évolutions.

Afin de conserver sa position de leader, l'entreprise devra consolider son pouvoir. James Moore (cité par Isckia, T. 2011) identifie trois sources de pouvoir :

- La capacité de développement d'une trajectoire d'innovation pouvant englober les autres acteurs.
- La contribution critique apportant une valeur discriminante tant aux consommateurs qu'aux autres membres de l'écosystème.
- L'aptitude à combiner ses apports pour les autres acteurs ainsi les produits et services de l'entreprise leader seront utilisés par les autres organisations. Cela va donc créer une dépendance mutuelle et développer des investissements réciproques.

Les autres acteurs/agents d'un écosystème sont également appelés parties prenantes. Une partie prenante est un acteur individuel ou une entité collective concerné de manière active ou passive à un projet (ici l'écosystème). Il s'agit donc des différentes organisations ou personnes touchées par l'écosystème.

2.1.4. Les dimensions des écosystèmes

Bien souvent, la dimension géographique est mise en avant lorsqu'on parle d'écosystème d'affaires. Or, la concentration territoriale n'est pas une condition sine qua non à l'appartenance d'un réseau.

Il en existe 3 dimensions distinctes ; l'aspect sectoriel, relationnel et territorial.

Par l'apparition d'écosystèmes d'affaires, les stratégies d'entreprises prennent une nouvelle tournure. Selon Torrès-Blay (2000), « Ce ne sont plus des entreprises seules, mais des coalitions hétérogènes d'entreprises qui se livrent concurrence. Les alliances, les partenariats, les accords de coopération contribuent à faire émerger des réseaux qui ne correspondent plus au concept d'industrie ni à celui de filière ».

Moore (cité par Isckia, T. 2011) soutiendra que les entreprises se voulant innovantes doivent « attirer des ressources de toutes sortes, du capital, des partenaires, des fournisseurs, et des clients afin de créer des réseaux de coopération ».

2.1.5. Et le contrôle de l'écosystème ?

Cet élément n'est pas toujours exprimé explicitement dans un écosystème. Bien qu'un leader soit présent (mais sa position est évolutive), le contrôle d'un écosystème est décentralisé. De fait, le rôle du leader est de coordonner les entreprises du système, sans pour autant exercer un pouvoir de contrôle et d'autorité. Ce système est organisé autour de relations et non sous une structure hiérarchisée.

2.1.6. La « non-industrie » d'un écosystème

Moore (cité par Isckia, T. 2011) considère que dans un écosystème d'affaires, la notion d'industrie disparaît. En effet, une analyse sur base des différentes industries n'a plus de sens étant donné que leurs frontières deviennent plus floues. La complexité des interconnexions, liens et relations entre les acteurs ne rend plus cette notion d'industrie pertinente.

Grâce au développement des technologies de l'information, de communication et d'internet, certains secteurs autrefois hermétiques se rapprochent par le biais des alliances.

Internet permet une union grandissante entre la chaîne de valeur physique et la chaîne informelle créant aussi de nouvelles propositions de valeur.

Cette disparition des frontières des industries s'accompagne d'un rapprochement entre entreprises issues de secteurs différents afin de faire naître de nouvelles propositions de valeurs pour de nouveaux écosystèmes.

2.1.7. La coévolution au sein d'un écosystème

Moore (cité par Isckia, T. 2011) parle du concept de coévolution et insiste sur l'importance de la concurrence comme de la coopération.

On ne peut comprendre l'évolution d'une entreprise sans faire attention aux évolutions des autres organisations de l'environnement. En effet, l'entreprise A influence l'évolution de l'entreprise B et inversement.

Les entreprises reconnaissent que leur survie repose sur leur capacité d'évolution. Pour qu'on puisse parler de coévolution, il faut que tous les acteurs soient adaptables et évolutifs, ainsi, les habitudes concurrentielles sont plus dynamiques.

C'est grâce à cette coévolution que s'est fondé le succès de l'*open source* et du logiciel libre. Selon (Raymond, 1998; 1999; Torvalds et Diamonds, 2001) la collaboration par l'échange d'informations et d'entraide permet une évolution plus rapide avec des résultats de qualité supérieure.

2.1.8. La coopération d'un écosystème d'affaires

Une stratégie de coopération repose sur deux types de stratégies distinctes que sont la coopération et la compétition.

La compétition est une stratégie s'axant sur le prix, la promotion et le produit, il s'agit le plus souvent d'une guerre des prix. Cette guerre s'avère souvent périlleuse et n'est que rarement bénéfique pour ses participants.

La coopération s'axe quant à elle sur un groupe d'entreprises associant volontairement leurs ressources et actions dans un but commun. Cependant, ce but n'a pas toujours la même valeur pour les membres d'une coopération et cela peut mener à la fin de celle-ci.

C'est là qu'apparaît le terme de coopération. Cette stratégie effectue la balance entre la concurrence et la coopération, entre le compétitif et le collectif.

Lorsque la coopération est poussée jusqu'à l'apparition de coalitions entre entreprises, cela devient un développement d'écosystème d'affaires. Les organisations en faisant partie créent des réseaux de coopération, des alliances, des partenariats ainsi que des synergies tout en s'appuyant sur des actifs communautaires du milieu.

La chronologie des étapes présentées ci-contre n'est évidemment pas étanche et claire. Un écosystème d'affaires se construit petit à petit en passant par ces phases.

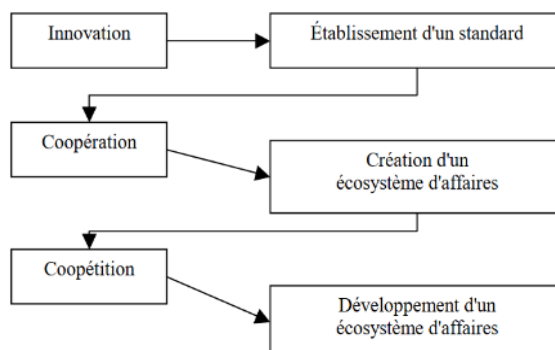


Figure 13. Constitution et développement d'un écosystème d'affaires

Source : Gueguen, G. et Pellegrin-Boucher, E. (2005). *Stratégies de « coopétition » au sein d'un écosystème d'affaires : une illustration à travers le cas de SAP*. Récupéré le 19 février 2020 de <http://obs-alliances-strategiques.fr/wp-content/uploads/2015/12/Strat%C3%A9gies-de-coop%C3%A9tition-au-sein-dun-%C3%A9cosyst%C3%A8me-daffaires-une-illustration-%C3%A0-travers-le-cas-de-SAP.pdf>

2.2. Les écosystèmes d'affaires et la théorie des réseaux

Moore (1996) place les écosystèmes d'affaires comme étant plus larges et riches que le réseau direct d'une entreprise. Cependant, il reviendra par la suite (2006) là-dessus en affirmant que l'écosystème d'affaires peut être considéré comme « un réseau de niches interdépendantes qui seront occupées par des organisations ». Il nous semble donc intéressant ici de comprendre ce qu'est la théorie des réseaux.

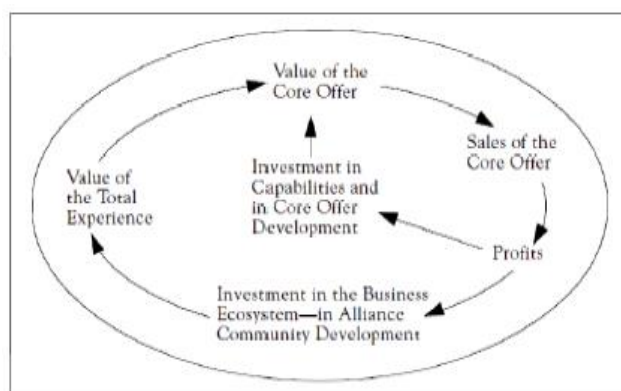


Figure 14. Le cercle vertueux des écosystèmes d'affaires selon James Moore (1996).

Source : Isckia, T. (2011). Ecosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation. *Management & Avenir*, 46(6), 157-176. doi:10.3917/mav.046.0157.

2.2.1. Définitions

Il existe plusieurs idées préconçues sur les réseaux et celles-ci ne sont pas toujours positives. En effet, nous pensons souvent qu'un réseau est un milieu fermé, élitiste avec pour certains des rites d'initiation.

Cependant les réseaux professionnels connaissent une grande mutation ces dernières années, prenant une telle importance qu'il faut dorénavant en tenir compte en management.

Nous pouvons distinguer deux grands types de réseaux professionnels :

Les premiers étant les réseaux structurés par métiers tels que les réseaux par secteur économique, les réseaux par fonction de l'entreprise ou encore les réseaux par statut spécifique.

Le second type étant les réseaux structurés indépendamment des métiers, mais sur base d'intérêts transversaux tels que des réseaux de diplômés, des réseaux locaux géographiques, des réseaux élitistes ou des réseaux de centres d'intérêt.

- **Les 4P du réseuteur :**

- Participation : « il faut donner avant de recevoir ». Le désir de s'inscrire dans un réseau se traduit souvent par la participation aux différentes activités, réunions, conférences et ainsi apporter un petit extra à la communauté créée.

- Proximité : Qu'elle soit intellectuelle ou émotionnelle, elle permet d'ôter l'artificialité d'une communauté et d'éviter l'échec de celle-ci.

- Parrainage : Celui-ci n'est pas obligatoire dans tous les réseaux, mais est bien souvent présent. Cette présence se traduit par des recommandations sur des sites web ou réseaux sociaux, mais également simplement par l'éloge d'un réseau auprès de ses pairs.

- Professionnalisme : Certains aspects des réseaux peuvent être plus ludiques avec des espaces de détente. Mais ici nous parlons bien de réseaux professionnels et non pas amicaux ou familiaux. Il faut donc de ce fait poser un cadre formel à ce réseau.

- **Les 4C du développement du réseau :**

- Communauté : un réseau doit créer une véritable communauté autour de valeurs et centres d'intérêt communs.

- Communication : est primordial à l'entretien et le développement du réseau. Celle-ci sert à rassembler les membres grâce à des espaces de rencontre.

- Commerce : par principe un réseau est associatif, cependant pour survivre, il a besoin de fonds. C'est pourquoi les réseaux ont souvent recours à une cotisation ou des droits d'entrée ou plus récemment à des formations, dons ou mécénats.

- Contenu : un réseau produit du contenu. Que ce soit l'annuaire des membres, des coachings ou des comptes rendus de conférences. Ce contenu peut également se monétiser.

(Huet, 2009).

2.2.2. L'historique des réseaux

Le terme réseau vient du vieux français *retis* (filet) et prend son sens moderne à partir du XIXe siècle. Cette notion se développe donc en plein essor économique au XVIIe siècle. En 1781, Isnard se base sur ces réseaux afin d'analyser l'organisation globale des communications à l'échelle nationale et est le premier à créer une organisation grâce à l'interconnexion de sous-groupes.

De nos jours, le terme réseau est plus fortement associé à des infrastructures telles que des réseaux techniques territoriaux.

2.2.3. La structure des réseaux

Yvon Pesqueux (2002), présente la structure des réseaux de manière suivante.

2.2.3.1. Typologie et dessins des réseaux :

Un réseau est composé de différents nœuds et sommets. Ces différents sommets (points) sont reliés entre eux par plusieurs ramifications, le réseau étant l'agencement général de l'ensemble. Ces sommets peuvent être caractérisés en fonction de leur capacité relationnelle ainsi que de leur position hiérarchique. (Liaisons, arcs ou liens).

Par conséquent, il existe plusieurs types de réseaux selon l'agencement de ces liens.

- Les réseaux en branches de types arborescents comme les réseaux fluviaux.
- Les réseaux de circuits comprenant un ensemble de lignes interconnectées qui permettent la circulation de flux. Dans lesquels se retrouvent des nœuds matériels ainsi que des liens matériels ou immatériels.
- Les réseaux de barrière avec des liaisons empêchant la fluidité des flux.

Par ailleurs, il existe également des réseaux étoilés ou rayonnants à partir d'un centre (comme les voies de communication en France), des réseaux linéaires, des réseaux orthogonaux ou géométriques (les voies de communication aux États-Unis), les réseaux superposés allant même à l'empilement physique des liens.

2.2.3.2. Flux, systèmes et systèmes ouverts

Par définition, les flux, physiques ou non, traduisent le fonctionnement et les relations internes ainsi qu'externes des ensembles spatiaux organisés. Il existe un lien fort entre la notion de réseau et celle de système. Cette dernière supposant l'existence d'un environnement et de relations entre sous-systèmes.

C'est ainsi qu'un réseau met en avant les relations internes à un système tandis que ce système privilégie une analyse en termes d'organisation de sous-ensembles.

Par ailleurs, le réseau se différencie de la notion de système par le fait qu'il n'est pas hiérarchisé.

Un réseau permet de donner de la cohérence à un système complexe par les connexions caractérisant les relations entre sous-systèmes.

Les couples homogénéité/hétérogénéité et isotropie/anisotropie déterminent le degré de corrélation spatio-temporelle du réseau et ainsi la vitesse de circulation.

2.2.4. Les réseaux en organisation

2.2.4.1. Maîtriser les réseaux : enjeux

Le premier enjeu, qui est le plus important, porte sur l'interdépendance dans un réseau. En effet, plus le réseau se développe plus celle-ci s'accroît quitte à devenir un désavantage. Certaines organisations peuvent devenir dépendantes à certains réseaux techniques territoriaux.

Le second enjeu est le questionnement apparaissant sur la position dominante, la notion de monopole étant au centre de ces questionnements. En effet, de nombreux acteurs se retrouvent dans un réseau de coopération alors qu'ils pourraient être concurrents. C'est pourquoi des contrôles de ces industries ont été établis.

2.2.4.2. Le réseau comme changement des organisations

Aujourd'hui se pose une problématique organisationnelle concernant le concept des réseaux, car celui-ci se place au centre de la hiérarchie, du marché et du chaos. Avec le principe de réseau, une nouvelle forme organisationnelle apparaît, celle-ci est davantage articulée autour du local plutôt que de la verticalité.

Ces nouvelles organisations apparaissent comme « utopies » en opposition à l'hégémonie de ces organisations « traditionnelles » prônant une hiérarchie verticale. Ces structures mettent donc en avant la flexibilité plutôt que la structure pyramidale. C'est ainsi que le réseau devient un véritable outil organisationnel servant à l'évolution des organisations.

De plus, ce nouveau type de structures permet de variabiliser les coûts fixes et de faciliter la genèse du profit.

2.2.4.3. Le réseau et le contrôle

Le modèle de réseau offrant plus de flexibilité et de coordination permet aux entreprises de passer d'une coordination par le contrôle à une régulation par la coopération. Ainsi ce nouveau système favorise la confiance, étant primordiale dans un réseau, et intègre une finalité commune.

2.2.4.4. Propriétés structurelles des réseaux

La mise en réseau de parties prenantes génère une forte capacité d'innovation, remarquablement supérieure à une simple colocalisation. Mais afin de comprendre cette nouvelle capacité de créativité, il est nécessaire d'en comprendre la structure.

2.2.4.5. Les réseaux localisés d'innovation

Ces réseaux concernent notamment des clusters spécialisés dans un certain domaine technique. L'association de relations bi- ou multilatérales entre différentes organisations apparaît dans une logique de proximité géographique ou encore organisationnelle.

Dans ces clusters, on peut identifier plusieurs densités différentes, celles-ci dépendant de l'accessibilité et de l'appropriation.

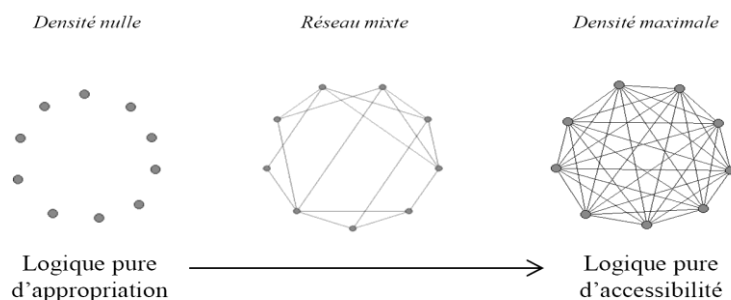


Figure 15. Dynamiques des clusters.

Source : Vicente, J. (2016). III. Proximités, réseaux et dynamiques des clusters. Dans : Jérôme Vicente éd., *Économie des clusters* (pp. 51-88). Paris: La Découverte.

Une densité nulle représente donc des organisations privilégiant l'appropriation à l'accessibilité et inversement pour la densité maximale.

1^{er} facteur : Les stratégies de valorisation des connaissances représentent un aspect propre à chaque organisme économique. En exemple, les organisations publiques valorisent leurs connaissances de manière interne se basant sur le partage le plus large possible des résultats de recherche.

Certaines entreprises privées vont, elles, jouer sur la propriété intellectuelle afin de valoriser leur activité créative de manière privée.

Ces valorisations de connaissances sont mises en avant auprès de partenaires comme des connaissances complémentaires.

2^e facteur : La multitude de domaines technologiques et de marchés sur lesquels opèrent les clusters est le résultat de croisements sectoriels complexes.

Les clusters vont définir leur identité grâce à la nature multifacettes des produits. Ainsi chaque organisation pourra en tirer profit combinant les connaissances et capacités des différents secteurs et environnements présents dans le cluster. Cette variété est la source des fortes capacités d'innovation de ces réseaux.

Mais afin d'établir des standards technologiques, il a fallu instaurer des stratégies relationnelles particulières. C'est pourquoi nous retrouvons souvent des organismes centraux à ces clusters coordonnant l'intégration technologique et assurant la compatibilité des nombreuses connaissances présentes dans l'environnement.

Les organismes préfèrent l'accessibilité à l'approbation lorsqu'ils sont capables de profiter du bénéfice de la mise en commun de ces connaissances.

Ils mettent donc toujours en balance les bénéfices pouvant être retirés et les risques de sous-approbation. (Vicente, 2016).

2.3. L'écosystème sous forme de plateforme

Bien souvent, les entreprises pivots utilisent une stratégie de plateforme qui leur permet de bénéficier des compétences et capacités des autres acteurs de l'écosystème. Ces plateformes permettent ainsi d'assurer un rôle majeur dans la coordination des acteurs en encourageant la création de valeur.

Les plateformes sont composées de différents modèles reliés par des interfaces. Ces structures permettent d'accéder à des ressources et des compétences. Ces plateformes sont ouvertes et fermées, et cette caractéristique détermine la valeur susceptible d'être créée au sein de l'écosystème.

Une plateforme apparaît donc au sein d'un écosystème afin de faciliter les échanges et interactions entre ses agents. C'est pourquoi le fonctionnement des plateformes est important.

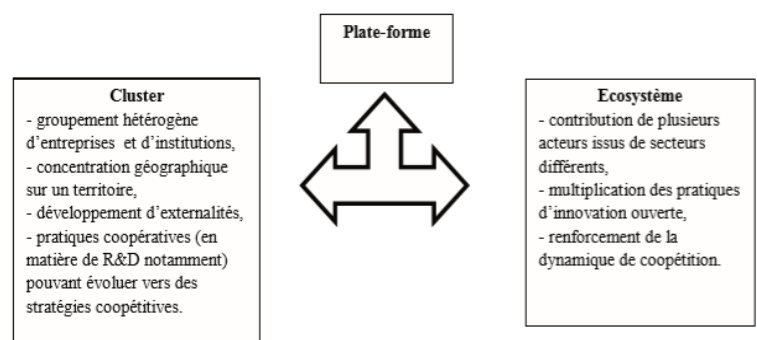


Figure 16. Evolution des formes d'organisation en réseau : du cluster à l'écosystème.

Source : Daidj, N. (2011). Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau ? *Management & Avenir*, 46(6), 105-130. doi:10.3917/mav.046.0105.

Une plateforme a pour but d'aider les écosystèmes à atteindre un nouveau potentiel et créer de nouvelles conditions pour le développement d'une communauté d'entités motivées par un même but commun.

2.3.1. Définition

Francis Nappiez, CTO et co fondateur de BlaBlaCar (2019) propose comme définition « attirer, faire rencontrer et relier les gens ou entreprises pour leur permettre de faire des transactions ».

Les plateformes *business* se multiplient actuellement dans divers secteurs d'industries. En effet, ces plateformes peuvent être de types différents :

- Des marketplaces tels qu'Amazon, Uber, Alibaba, etc.
- Du social and content tels que Facebook, Instagram, Youtube, etc.
- Des systèmes d'exploitation comme Android, IOS, etc.

La plateforme de type *business* est principalement orientée vers une problématique client au sein d'un écosystème et sa valeur principale réside dans les données.

En recherchant la meilleure manière de répondre aux attentes des utilisateurs finaux, la plateforme va organiser et hiérarchiser son contenu (offre de produits et services) dans un but de présentation à ses clients.

Elle permet ainsi de créer la transaction entre l'offre et la demande et donc de créer de la valeur.

Le concept d'écosystème est essentiel lorsque nous cherchons à définir les plateformes. Cet élément clé compte dans ses murs : les fournisseurs, les clients, les vendeurs, les industriels/constructeurs participant à la conception du produit final. La solution qu'il propose fait partie intégrante d'une plateforme *business*. De fait, la valeur totale d'un écosystème d'affaires devance la somme de la valeur individuelle de ses acteurs.

Nous pourrions définir une plateforme grâce à 3 critères :

- **Intermédiaire** : une plateforme est un lieu central et intermédiaire entre différents pôles d'intérêts hétéroclites, mais interdépendants pour diverses raisons.
- **Social** : l'aspect social d'une plateforme apparaît lorsque ses utilisateurs confrontent leurs avis et échangent, ce qui génère de la confiance entre les différents acteurs.
- **Affaiblissement des barrières d'entrée** : En abaissant ses barrières à l'entrée, une plateforme permet à ses acteurs de croître rapidement. Tout cela en donnant la possibilité à de nouveaux acteurs de pénétrer le marché et en les mettant tous en concurrence les uns avec les autres.

Une plateforme détient deux principaux leviers stratégiques ; sa profondeur et son étendue. La profondeur de celle-ci désigne sa capacité à créer de nouvelles fonctionnalités et augmenter l'étendue de la plateforme revient à développer son envergure en recrutant de nouveaux agents économiques ou en trouvant de nouvelles sources de valeurs.

Koenig (2012) considère lui les plateformes comme des variantes uniques des écosystèmes d'affaires.

La plateforme est ainsi proposée comme un écosystème spécifique et complet. Dans cet ensemble, un acteur va mettre à la disposition des autres acteurs, un actif clé afin que chacun puisse développer sa propre activité. Cette organisation principale (l'entreprise pivot) va donc définir les règles d'utilisation de la plateforme.

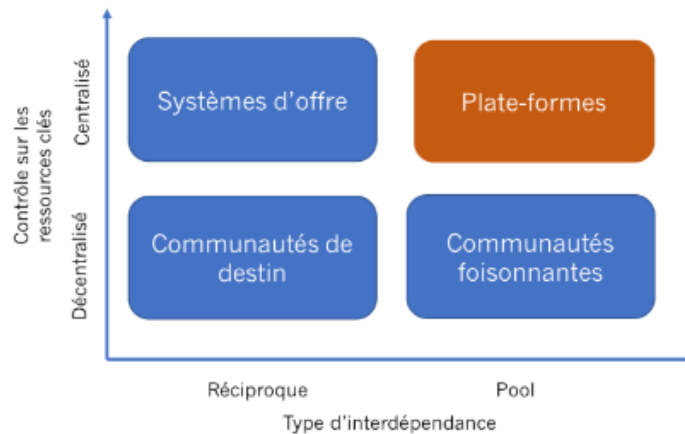


Figure 17. Le concept d'écosystème d'affaires revisité.

Source : Koenig, G. (2012). Le concept d'écosystème d'affaires revisité. *M@n@gement*, vol. 15(2), (pp.209-224). doi:10.3917/mana.152.0209.

Par ailleurs, Cicero (2013) envisage la plateforme comme une composante primordiale d'un écosystème. Une plateforme est ainsi considérée comme un outil d'échanges et de transactions au sein d'un écosystème.

Cicero (2013) représente une plateforme grâce à trois couches : la première couche comprenant les différents aspects pour coconstruire une proposition de valeur, la seconde avec les infrastructures et les fonctions clés qui supportent cette proposition de valeur et la dernière couche comprenant la dynamique d'échanges de pairs à pairs.

Ces trois couches représentent les différents agents de la plateforme ; les agents de l'impact (*platform owners*), les agents de l'offre (*partners, peer producers*), les agents de la demande (*peer consumers*).

La plateforme est bien souvent un moyen d'accès aux ressources dans un écosystème qui facilite les interactions entre les acteurs.

Les plateformes jouent donc un rôle primordial dans le développement des écosystèmes d'affaires. De par leurs rôles de partage de ressources, de coordination et d'innovation, mais aussi permettant d'étendre l'envergure des ESA.

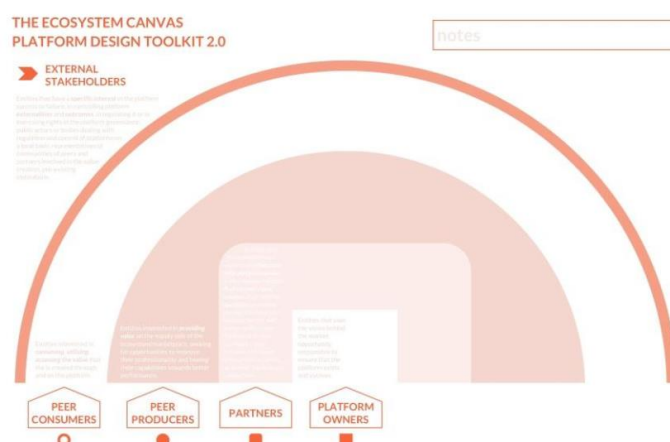


Figure 18. The ecosystem canvas.

Source : Equipe Platform Design Toolkit (2018). *Le guide de l'utilisateur v 2.1*. Boundaryless S.r.l. Récupéré en ligne le 19 février 2020.

2.3.2. Les business models des plateformes

Selon Accenture (2017), nous pouvons différencier les « plateformes business » des « pipelines business ».

Dans une plateforme business, ce sont les partenaires externes qui donnent la valeur et l'avantage compétitif se trouve dans le contrôle de l'écosystème.

Dans un « pipeline business », la valeur est apportée par l'entreprise même, elle est représentée par ce qui différencie l'offre de ses concurrents.

Cette valeur apportée peut être du contenu et une communauté, des données, des canaux de services, une place de marché. Celle-ci se construit par le trafic et par l'effet de réseau.

Une stratégie de plateforme est opérée par un « sculpteur » ayant pour objectif de mobiliser tout un écosystème afin de créer de l'interaction apportant de la valeur.

2.3.3. Quand profiter du design de plateforme ?

Le collectif *platform design toolkit* (PDT, 2018) a déterminé deux contextes dans lesquels la stratégie de plateforme est pertinente.

- **La mobilisation de l'écosystème**

Le contexte classique d'application du *Design Platform* est lors de la mobilisation et de la structuration d'un écosystème déjà existant. La création d'une organisation par la stratégie de plateforme est particulièrement pertinente lorsque l'on peut observer un environnement ou un marché qui évolue en deçà de son potentiel, lorsque l'on observe que des producteurs et consommateurs commencent à s'auto-organiser et qu'une communauté est sur le point de se créer.

- **L'innovation Produit/Service**

La stratégie de plateforme peut également être utilisée par un acteur cherchant à organiser un écosystème autour de produits ou de services. Le produit/service est alors considéré comme une composante de la chaîne de valeur et est déjà utilisé par les différents membres de l'écosystème.

L'acteur qui structurera cette plateforme désire donc faciliter des interactions à plus haute valeur ajoutée et globalement mieux organiser l'écosystème.

2.3.4. L'innovation ouverte au sein d'une plateforme

Les écosystèmes d'affaires sont caractérisés par une certaine capacité à innover. Ces innovations sont dites collectives ou « ouvertes ».

La logique d'innovation ouverte met en avant le rôle de plus en plus important des sources externes d'innovation au contraire des sources internes. Chesbrough (2003, 2011) note que cette « ouverture » permet aux acteurs de développer de nouvelles opportunités et d'optimiser leurs processus.

C'est là que peuvent intervenir les plateformes. En ouvrant sa plateforme, l'entreprise pivot va pouvoir intégrer de nouvelles collaborations et ainsi aider le développement de son écosystème d'affaires.

Cependant, la logique d'innovation ouverte ne veut pas forcément dire qu'il faut tourner le dos à la Recherche & Développement interne, qui va rester primordial quant au *core business* des différents acteurs.

Le développement des ESA repose donc principalement sur cette logique d'innovation ouverte et collective. Logique dans laquelle les différentes ressources vont être partagées entre les membres de l'écosystème d'affaires. Les plateformes vont aider la firme pivot à entretenir cette innovation ouverte.

Phillips (2011) considère deux dimensions principales du processus d'innovation ouvert :

- Qui soumet l'idée et qui est à son origine ? Que ce soient des partenaires externes (crowdsourcing) ou des participants internes à l'écosystème.
- Comment s'effectue la sélection des sujets ou des thèmes d'innovation ?

Ainsi, les plateformes sont souvent utilisées pour collecter, analyser et filtrer les idées comme une véritable mine d'or. Ce qui encourage et alimente l'innovation est la créativité de ses agents.

2.3.5. Les agents de l'écosystème comme agents d'une plateforme

Comme expliqué précédemment, les agents d'un écosystème sont également nommés « parties prenantes » et sont de ce fait, toutes les entités touchées activement ou passivement par le projet.

Les agents de l'écosystème :

1. **Les agents à impact fort** : sont les entreprises pivots, des organisations plus grosses que les autres acteurs désirant jouer un rôle dans la dynamique d'ensemble de l'écosystème

Il s'agit de l'agent déterminant la vision générale de l'écosystème ainsi que sa stratégie.

2. **Les agents de la demande** : sont attirés par la « consommation » de la valeur produite dans l'écosystème. Les consommateurs pairs sont les utilisateurs de la plateforme, ils peuvent être des individus ou des petites structures.
3. **Les agents de l'offre** : sont attirés par la « production » de la valeur consommée dans l'écosystème. Les producteurs pairs sont également appelés producteurs ou fournisseurs individuels. Ils ont d'ailleurs très souvent les rôles de producteurs et de consommateurs en même temps. (Comme pour un voyageur qui loue son propre logement pendant son absence et qui loue son logement pendant son voyage.

Les partenaires sont des agents professionnels désirant créer de la valeur professionnelle additionnelle.

Ces 2 derniers types d'agents sont donc considérés comme les parties prenantes des plateformes.

Au plus un acteur va se rapprocher du propriétaire de la plateforme, au plus la connexion stratégique sera forte. Les acteurs du côté de la demande (peer consumer), qui sont le plus au bord de l'écosystème peuvent quitter l'écosystème plus facilement avec peu d'impact, c'est pourquoi ils sont moins liés stratégiquement.



Figure 19. External stakeholders.

Source : Equipe Platform Design Toolkit (2018). *Le guide de l'utilisateur v 2.1*. Boundaryless S.r.l. Récupéré en ligne le 19 février 2020.

2.3.6. La conception d'une plateforme

Lors de la création d'une plateforme, le façonneur peut choisir entre deux types de moteurs pour la création de valeur.

Soit le moteur d'interaction soit le moteur d'apprentissage.

Le moteur d'interaction reprend un ensemble de canaux et de contextes spécifiques qui facilitent les échanges entre acteurs et dès lors les interactions.

Le moteur d'apprentissage offre un ensemble de services pour les participants afin qu'ils puissent apprendre, évoluer et s'améliorer.

2.3.7. Les effets de réseaux dans une logique de plateforme

2.3.7.1. Qu'est-ce qu'un effet de réseau ?

Un effet de réseau apparaît lorsque de nouveaux utilisateurs, qui s'abonnent à un produit ou à un service, augmentent son utilité et sa valeur pour tous les autres utilisateurs actuels ou futurs. Si un produit ou service crée un effet de réseau, cela veut dire que sa valeur et son utilité grandissent en même temps que son nombre d'utilisateurs.

Les réseaux ont donc plusieurs effets et en voici quelques-uns :

- **Encourager les actions individuelles.** Les personnes ayant des ressources à disposition et désirant agir localement grâce à la coordination afin d'éviter de gros coûts.
- **Tisser des liens sociaux.** Un réseau peut en effet apporter de nouvelles connexions sociales entre ses membres que ce soient des rencontres, de nouvelles connaissances, des apprentissages ...
- **Accéder à de nouvelles perspectives.** Un réseau permet de rassembler plusieurs avis, idées ou points de vue différents sur un même sujet, ce qui crée un dialogue riche ouvrant sur diverses perspectives.
- **Faciliter l'échange d'informations.** Les acteurs peuvent y apprendre les uns des autres.
- **Créer une compréhension commune dans le but d'aligner les actions.** C'est de cette manière que se met en place la coordination stratégique tout en laissant une liberté individuelle à chaque organisation.
- **Concevoir et prototyper de nouvelles solutions.** Des innovations peuvent naître grâce à la complémentarité de certains acteurs de l'écosystème.
- **Lancer des initiatives conjointes.** En rassemblant leurs forces et partageant les risques et les coûts, les acteurs peuvent mettre en place de nouvelles opportunités.

2.3.7.2. Les avantages de l'effet de réseau

- Les réseaux permettent d'établir de plus larges ambitions en s'attaquant à un problème plus étendu qu'un problème résolu par des individuels.
- Les réseaux diversifient les risques en répartissant le travail entre de nombreux acteurs plutôt que de ne compter que sur une seule organisation.
- Les réseaux encouragent une coordination intelligente. Ils permettent à plusieurs organisations de travailler ensemble sur un problème d'intérêt commun.
- Les réseaux entretiennent la résilience des acteurs afin que lorsqu'un problème surgît, le collectif puisse agir de manière coordonnée.
- Les réseaux ouvrent la voie à l'innovation en créant un lieu de rencontres et d'interactions entre des voix nouvelles et différentes.

2.4. Quelques illustrations d'écosystèmes sous forme de plateformes

Un écosystème d'affaires se construit autour d'une entreprise pivot prenant la place de centre-leader et organisant la communauté.

Une plateforme apparaît souvent dans ces ESA afin d'exploiter au mieux les effets de réseaux développés dans un tel écosystème. Elle améliore les échanges et partages entre les agents tout en encourageant l'innovation.

De manière générale, les plateformes sont associées au numérique et la majorité des plateformes développées sont dès lors digitales. Malgré cela, des plateformes émergent dans tous types de secteurs et peuvent avoir un but aussi bien B2B que B2C, en voici quelques exemples.

- **Amazon Business** : plateforme regroupant l'offre de milliers de commerçants à travers le monde. Celle-ci est réservée aux professionnels et leur offre ainsi des fonctionnalités adaptées à leurs besoins.
- **Hellopro.fr** : met en relation les clients professionnels avec des fournisseurs autour de 17 univers différents tels que l'agroalimentaire, le bâtiment, l'environnement, la logistique. Cette plateforme a l'avantage de regrouper une grande offre pour un même type de produits.
- **Amazon** : le plus grand site d'e-commerce au monde héberge l'offre de milliers de commerçants et travaille internationalement. Ce fonctionnement de plateforme est plutôt simple et permet aux différents commerçants de proposer leurs produits dans un même « magasin virtuel » favorisant les interactions entre clients et commerçants.
- **Etsy** : est une plateforme internet rassemblant des artisans de plusieurs domaines : bijoux, vêtements, maroquinerie, etc. Ceux-ci proposent tous des produits « faits main » ou « à la demande ». Sans la plateforme, ces artisans n'auraient pas eu autant de visibilité.

- ***La Ruche Qui Dit Oui*** : cette plateforme regroupe plus de 5000 producteurs locaux de produits alimentaires en France. Les consommateurs peuvent ainsi commander en ligne et retirer leurs produits chaque semaine dans un lieu physique. Ce système de cross-selling (vente croisée avec des produits complémentaires) attire près de 140 000 clients chaque semaine et permet donc à chaque producteur d'augmenter sa visibilité et son chiffre d'affaires, sans pour autant que ceux-ci ne dépensent du temps ou des moyens dans des actions marketing.

Mais attardons-nous plutôt sur ***la plateforme Noé***⁴, la première plateforme physique d'économie circulaire française autour de la thématique de la construction.

La plateforme Noé est un lieu physique regroupant divers services pour répondre aux besoins de l'opération Bordeaux-Euratlantique, vaste opération d'aménagement de la ville sur une durée de 20 ans. Elle est accessible aux petits artisans comme aux plus grandes entreprises.

Cette plateforme innovante, en service depuis le 11 octobre 2019 à Bordeaux, a pour but de mutualiser des services interchantiers et ainsi permettre l'adaptation des modes d'organisation actuels aux contraintes de la construction en ville.

Noé propose notamment :

- Des espaces de coworking, des salles de réunions ainsi que des parkings et services de navettes ;
- Des solutions de valorisation des déchets et de recyclage ;
- La vente de matériaux et le réemploi des terres excavées ;
- Un service de logistique ;
- Un service de restauration ;
- De la location de matériel ;
- Un service de gestion des ressources humaines.

⁴ Site Web. Récupéré le 30 mars 2020 de <http://www.platformenoe.fr/>



Figure 20. La Plateforme Noé.

Source : Eiffage (2020, 19 janvier). *Plateforme Noé : la première plateforme physique d'économie circulaire mise en place à Bordeaux*. Récupéré le 17 mars 2020 de <https://app.eiffage.com/content/plateforme-no-la-premi-re-plateforme-physique-d-conomie-circulaire-mise-en-place-bordeaux>

Selon G. Cremmens (2019), directeur de la plateforme :

« La Plateforme Noé propose un ensemble de services et de solutions coordonnés, mutualisés, évolutifs à proximité de vos chantiers et répondant à la globalité de vos besoins et au respect des normes et des labels environnementaux.

La Plateforme Noé est aussi un acteur social qui intègre, pour les entreprises de toutes tailles, plus facilement les clauses d'insertion grâce à des dispositifs innovants avec les participations du CREPI et de la Maison pour Rebond »

Cette plateforme regroupe donc tout l'écosystème nécessaire au bon déroulement d'un chantier en offrant plusieurs solutions – Base vie, solutions chantiers, partenaires et services associés-. Afin de faciliter et encourager les interactions entre tous les agents de cet écosystème, la plateforme s'est traduite par un parc physique où chacun peut se rendre. Cela va notamment permettre de tisser des liens sociaux entre les acteurs, d'échanger les informations plus facilement et de favoriser le lancement d'initiatives conjointes.

Partie 2 : Analyse pratique

1. La méthode de travail

Après cette mise en contexte théorique, comment « attaquer » la recherche pratique ? Et identifier les boucles de circularités potentielles entre les partenaires de Yuman Village ?

Les rencontres de deux experts en économie circulaire ont permis d'étoffer et d'approfondir la mise en contexte théorique, mais aussi de structurer l'analyse pratique de l'écosystème de Yuman Village.

Anthony Naralingom, coordinateur et conseiller en économie circulaire chez Hub.brussels et Emmanuel Mossay, professeur dans différentes grandes universités belges sont deux experts actifs dans l'économie circulaire bruxelloise. Nos rencontres ont eu lieu en février 2020 et ont fortement participé au lancement de l'étude pratique de ce mémoire.

Tous deux ont partagé leurs connaissances et outils de prédilection dans le développement de synergies entre partenaires. Mr. Naralingom a confirmé qu'étudier les chaînes de valeur des partenaires permet de poser la base du travail et de déjà observer certaines tendances quant à la façon de travailler de chacun. Mr. Mossay a partagé la carte des alliances, sur laquelle il a travaillé dans son ouvrage « Shifting Economy » (2017). Ces cartes permettent de cartographier les différentes alliances possibles entre acteurs d'un écosystème.

La Boîte à outils « Platform design » a également été identifiée afin de concrétiser les alliances et interactions potentielles. À la fin de cet outil, Yuman Village possèdera une liste de synergies ainsi que la valeur que celles-ci pourront créer.

Pour commencer cette étude, les chaînes de valeur de tous les partenaires actuels de Yuman Village ont été étudiées. Elles ont toutes été retravaillées et approuvées par les partenaires eux-mêmes. Cela a été possible grâce à une enquête au préalable. Elle a pris la forme d'un formulaire en ligne (voir annexe) afin de construire une ébauche de chaîne de valeur à présenter à chaque partenaire. Les différentes chaînes de valeur permettent de tirer une photo actuelle des différentes étapes des produits/services des acteurs de Yuman Village.

Les cartes des alliances ont quant à elles été réalisées en collaboration avec les partenaires de Yuman. Elles ont été complétées, retravaillées et finalement approuvées grâce à de longues discussions avec la communauté de Yuman fin mars 2020. Celles-ci permettent de mettre en avant les différents liens potentiels entre partenaires.

Les canevas de la boîte à outils « Platform design toolkit » ont été présentés et validés par l'équipe de Yuman Village. Ces derniers outils ont concrétisé les différentes synergies potentielles entre les partenaires du magasin en rentrant dans les détails de ces échanges.

Chaque outil a permis de sélectionner des partenaires pertinents pour la prochaine étape et d'ainsi affiner la recherche.

La crise actuelle du COVID-19 a influencé la plupart des échanges avec les partenaires. Ceux-ci ont dû être réalisés par mail et par téléphone. Ce qui, à la base, devait se réaliser en face à face afin d'obtenir une discussion optimale et un meilleur feedback. Cette crise a également eu un impact sur les partenaires analysés. Ceux-ci se sont retrouvés débordés de travail, se sont lancés dans de nouveaux projets et ont été moins disponibles qu'initialement prévu.

2. Yuman et ses partenaires

2.1. Yuman Village

L'idée du Yuman Village émerge en 2017 dans l'esprit de ses créateurs. En se renseignant sur l'économie circulaire et en allant visiter le centre commercial ReTuna en Suède⁵ (centre commercial 100% produits recyclés), l'idée germe et se précise petit à petit.

Christel Droogmans et Quentin de Crombrughe veulent créer un concept urbain se concentrant sur la circularité ainsi que les produits et services durables grâce à un positionnement clair sur les produits revalorisés. De plus, le concept devra être accessible en la mobilité douce.

« Avez-vous déjà essayé de faire votre shopping circulaire en moins de 2 heures à Bruxelles ? ». Voilà la question que les co-fondateurs se sont posée et à laquelle ils ont répondu par « Impossible ». En effet l'offre de produits et services circulaires à Bruxelles est fortement morcelée, il faut donc multiplier ses déplacements afin de faire ses achats.

⁵ Site web de ReTuna : <https://www.retuna.se/english/>

Ainsi Yuman Village propose un lieu centralisé proposant une panoplie de solutions répondant au concept de l'économie circulaire. Le concept accélère donc la mise en relation entre les partenaires commerciaux et les « consom'acteurs ». Cette expérience de « one-stop shopping » encourage l'émergence de nouveaux modèles économiques, crée des emplois locaux et aide à réduire le nombre de déplacements des consom'acteurs au sein de la ville de Bruxelles.

Yuman sera donc le premier endroit en Belgique où le consom'acteurs trouvera uniquement des produits répondant aux principes de l'économie circulaire. Pour ce faire, le magasin met en avant 6 d'entre eux. (Voir schéma ci-contre)



Figure 21. Principes de Yuman Village.

Source : Droogmans, C. (2020, février). *Introduction au field project.* [Présentation power point]. Yuman Village.

2.1.1. Les consom'acteurs

Un consom'acteur est plus qu'un simple consommateur. Il est sensible à sa consommation et voit plus loin que le simple acte d'achat. Il est autonome dans ses choix et influence l'offre des producteurs, ce qui fait de lui un « acteur » du marché.

De manière plus générale, il définit son propre mode de consommation et se tourne petit à petit vers des achats utiles et responsables.

Yuman village cible trois segments de consom'acteurs :

- **Les jeunes entre 25 et 39 ans** : ils veulent participer à la préservation de la planète en faisant des choix clairs et en termes de qualité de vie. De plus, ils sont désireux de (re-) créer des liens humains.
- **Les « mères de famille » entre 35 et 55 ans** : celles-ci sont prêtes à faire le pas vers le durable et la circularité en pensant à l'avenir de leurs enfants. Il faut que les produits soient beaux et qualitatifs.
- **Les « early adopters »** : ces derniers sont déjà adeptes des concepts de circularité et de durabilité. Ce sont des locaux motivés et déjà impliqués dans l'action.

2.1.2. Sa vision et sa mission

Yuman se veut être un lieu de rencontre et de partage entre différents acteurs de l'économie circulaire qu'ils soient fournisseurs, partenaires, créateurs ou encore consom'acteurs. Par ce concept, l'entreprise désire participer à offrir un avenir pérenne aux futures générations.

La vision :

« Nous contribuons au bien-être, individuel et collectif, en proposant des solutions durables et circulaires dans des “lieux d'expérience innovants” uniques en Belgique. »

La mission :

« Nous sommes un accélérateur qui contribue à la transition vers une économie circulaire. Nous facilitons la mise en relation entre les entrepreneurs et les consommateurs. Nous créons une spirale positive de la circularité en créant une communauté inspirante au travers de lieux d'expérience innovants. »

2.1.3. Ses valeurs

Dès la création de l'organisation, il a fallu déterminer les valeurs principales que défendra Yuman Village.

- **Le Respect**, avec la bienveillance et l'égalité au cœur de notre fonctionnement.
- **L'Optimisme**, véhicule de bonheur, porteur de solutions, ouvrant le champ des possibles.
- **La Collaboration**, partage et gouvernance participative pour créer une spirale positive.
- **La Durabilité**, notre pilier pour assurer la pérennité.
- **L'Esthétisme**, pour l'émerveillement et le soin qu'on accordera aux objets.

2.1.4. Yuman et ses collaborateurs

Yuman village a pour but de créer une véritable communauté avec ses fournisseurs et partenaires, comme avec ses clients ou encore les autres acteurs du milieu circulaire de Bruxelles.

Ainsi, il leur propose un lieu de destination physique, innovant, qui génère du trafic et des services mutualisés tels que la communication, la logistique et le stockage ainsi que l'appartenance à une communauté.

Yuman fonctionne donc avec trois offres différentes pour trois types de collaborateurs différents :

1. **Des entreprises** : elles ont déjà développé un projet durable qui correspond aux principes de l'économie circulaire. Ceux-ci louent un espace commercial dans le magasin et profitent de leur propre système de ventes. C'est le cas de Pêle-Mêle et de Kringwinkel.
2. **Des start-ups** : aussi appelés partenaires, ils cherchent à déployer leur concept en augmentant la visibilité de leur projet tout en faisant croître leur nombre de ventes. Ils louent un petit espace de vente et cèdent une marge sur le prix de vente à Yuman.
3. **L'offre Yuman** : lorsque Yuman vend directement des produits sélectionnés auprès de fournisseurs circulaires et durables.

Afin de choisir ses partenaires et fournisseurs, Yuman a mis en place un arbre décisionnel dont voici les valeurs :

- **Circulaire & durable** : les biens ou services proposés doivent répondre aux principes d'économie circulaire et être durables.
- **Local** : la priorité est donnée aux produits locaux afin de développer la production locale et de limiter l'impact environnemental du transport. Les circuits courts sont aussi favorisés.
- **Esthétique & qualité** : les produits répondants à ces 2 critères auront une plus longue durée de vie et encourageront le consommateur à prendre soin et à entretenir ses achats.

2.1.5. Son impact

Yuman village veut avoir un impact à 4 facettes :

- **L'environnement** : en accélérant une transition vers une économie circulaire et plus durable. Son offre encourage l'upcycling et/ou l'allongement de la durée de vie des produits.
- **La société** : les fournisseurs venant de Belgique et d'Europe, cela crée un impact sociétal positif.
- **Les emplois** : des emplois directs (chez Yuman) et indirects (chez les collaborateurs) sont créés. En 5 ans, ils espèrent participer à la création de 60 emplois.
- **La gouvernance** : elle se veut participative et encourage ainsi les synergies entre les participants/ collaborateurs au projet.

Afin de mesurer ses impacts, Yuman village se base sur différents indicateurs tels que :

- Le nombre d'achats « circulaires » (remplaçant ainsi les achats « linéaires »).
- Le nombre de consom'acteurs sensibilisés.
- Le nombre d'emplois créés.





2.2. Les partenaires/ start-ups de Yuman

Au mois de mars 2020, dix-sept partenaires travaillent avec Yuman Village et sont présents en magasin.

Les voici organisés dans le schéma de l'économie circulaire de l'ADEME afin de faciliter la compréhension de leur concept.











Offre des acteurs économiques :

-  **Kalani** : Linge de maison produit de manière éthique, responsable et soucieuse de l'environnement.
-  **Bonjour Maurice** : vêtements enfants conçus pour être durables, avec un sourcing responsable et une fabrication au Portugal.
-  **Najen Nature** : produits et accessoires éco-conçus.
-  **WeCo** : textiles et linge de maison produits durablement et en pensant à l'environnement.

Demande et comportement des consommateurs :

-  **Lokado** : Bons cadeaux durables.
-  **Pêlè-Mêle** : Livres de seconde main. Prolongation de la durée de vie.
-  **Trait déco** : restauration de meuble et de décoration intérieure.
-  **Usitoo** : Location de matériel et d'objets.
-  **Coulemelle** : Patch thermocollants de réparation pour vêtements abimés.

Gestion des déchets :

-  **Mary pup** : Capes imperméables fabriquées à partir de vieux parapluies.
-  **Moz** : Vêtements fabriqués à partir de plastiques recyclés.
-  **L'ouvrier** : Récupération de matériel pour de la revalorisation (ex : oblitérateurs de la STIB transformés en boîte à clés)
-  **Joseffa** : Chemises d'homme transformées en habits de nuit pour femmes.
-  **Jack is blue** : Vieux jeans transformés en pochettes.
-  **Yuso** : Récupération de tissus et de cuir pour les revaloriser en sac, pochettes ou foulards.
-  **Eleonore de Lichtervelde** : Pulls et foulards en fin de vie, assemblés en de nouveaux pulls.
-  **Isatio** : Récupération de tissus pour de la revalorisation textile.

3. Outils d'analyse

3.1. Les chaines de valeurs

3.1.1. Qu'est-ce qu'une chaine de valeur ?

3.1.1.1. Définition

Le concept de chaine de valeur reprend toutes les étapes et activités d'une organisation pour concevoir, fabriquer, commercialiser, livrer, s'occuper du service après-vente ainsi que la fin de vie du produit/service.

On étudie ici toutes les étapes ajoutant de la valeur au produit/service. La valeur étant, selon Porter (1985), « le montant que des acheteurs sont prêts à verser pour ce que la firme leur offre ». Ainsi, grâce à la chaine de valeur, nous pouvons décomposer l'activité globale de l'entreprise en séquence d'opérations et donc en identifier les potentiels avantages différentiels. Car bien que ces activités soient dissociées, elles sont cependant interconnectées et ce sont leurs combinaisons qui fondent la chaine.

Exemple de chaine de valeur :



Porter (1985) identifie deux types d'activités créatrices de valeurs ; les activités principales et les activités de soutien.

Les activités principales sont la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation (marketing) et la vente ainsi que les services associés à l'offre.

Et les activités de soutien sont l'approvisionnement, la recherche et développement, les ressources humaines et l'infrastructure de la firme.

Cet outil permet de mettre en avant les activités de l'entreprise créant réellement de la valeur et celles qui, au contraire, n'en créent pas.

3.1.1.2. Développement d'une chaine de valeur

Dans une logique d'économie de marché, les chaines de valeurs sont souvent en concurrence les unes avec les autres. Prenons l'exemple des Tshirts, certains ont une chaine de valeur locale avec des produits fabriqués localement avec des avantages et qualités distinctes qui convaincront les consommateurs.

Ces Tshirts sont en concurrence avec d'autres textiles avec une chaîne de valeur plus internationale et donc des t-shirts importés. Les produits locaux doivent donc rivaliser avec ces chaînes de valeurs différentes.

Cette ligne (=chaîne) de transactions allant du producteur au consommateur final constitue la chaîne de valeur. Ce n'est pas tout, il faut également prendre en compte tout l'écosystème dans lequel elle agit ainsi que les différents acteurs avec lesquels elle interagit. Cet ensemble est représenté dans le schéma ci-dessous.

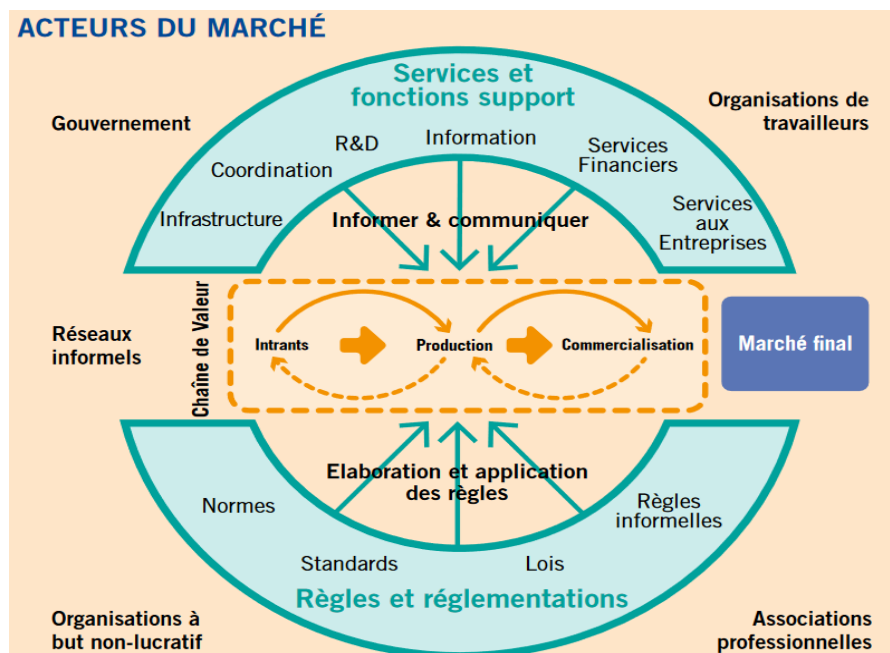


Figure 22. Les chaînes de valeur en tant qu'éléments du cadre systémique de marché

Source : Nutz, N. et Sievers, M. (2017). GUIDE SOMMAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES CHAÎNES DE VALEUR : Comment créer de l'emploi et améliorer les conditions de travail dans des secteurs ciblés. Genève : Organisation Internationale du Travail. Récupéré le 18 février 2020 de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_546103.pdf

3.1.1.3. Une bonne chaîne de valeur

Deux principes doivent être respectés et améliorés afin de développer une bonne chaîne de valeur.

Le premier consiste à trouver un flux permettant de ne fabriquer que ce dont la prochaine étape a besoin au moment où elle en a besoin.

Et le deuxième consiste à lier tous les procédés (de la matière première au client final) afin d'éviter des détours et ainsi avoir un délai plus court, de meilleure qualité et à meilleur coût.

3.1.2. Les chaines de valeur des partenaires de Yuman

Dans un souci de cohérence avec les principes de l'économie circulaire, les chaines de valeur des partenaires ont été adaptées et représentées sous forme de boucles de valeur.

Un produit arrive ainsi en « fin d'utilisation » et non en « fin de vie » et a pour but d'être recyclé, upcyclé ou réutilisé et donc de recommencer une nouvelle boucle de valeur.

Ainsi un produit pourra vivre plusieurs boucles en fonction de l'usage qui lui est assigné.

→ Les détails des chaines de valeurs réalisées se trouvent en annexe. (Voir ANNEXE 1 : Les chaines de valeur des partenaires de Yuman Village).

Les chaines de valeur des partenaires ont été classées en fonction du domaine d'économie circulaire auquel le partenaire répond. En voici les points essentiels :

- *Offre des acteurs économiques :*
 - **Kalani** : l'organisation a une longue chaine de valeur avec 13 étapes différentes. Cette chaine commence par la récolte du coton en Inde, où sont également fabriqués les produits. Ceux-ci sont ensuite ramenés en Belgique, avant d'être stockés et vendus.
 - **Bonjour Maurice** : Chaine de valeur de 10 étapes commençant par la recherche et développement. La production a lieu au Portugal avant de ramener les produits en Belgique.
 - **Najen Nature** : Chaine de valeur de 10 étapes commençant par la recherche et développement avec le dessin des modèles. Le sourcing et la fabrication ont lieu en Tunisie et en Belgique en fonction de la provenance des tissus. La consommation représente la fin de vie pour certains produits comme les savons et les bougies.
 - **WeCo Store** : Chaine de valeur à 10 étapes. WeCo store étant un distributeur, ils ont différents fournisseurs. Ceux-ci se trouvent majoritairement en Europe, mais très peu en Belgique. Les produits sont achetés et ensuite stockés au magasin en attendant la bonne saison (milieu de la mode).
 - **Yuman Village** : Chaine de valeur à 9 étapes. Yuman Village étant également un distributeur, leur sourcing est multiple et se situe uniquement en Europe. Les produits sont achetés, transportés, mis en rayons et ensuite vendus.

- *Demande et comportements des consommateurs*

- **Lokado** : Chaîne de valeur en 6 étapes commençant par la recherche et le développement de nouveaux ateliers. Ensuite viennent le sourcing et la fabrication des cartes cadeaux. En fin de cycle, celles-ci sont recyclées.
- **Pêle-Mêle** : Chaîne de valeur en 6 étapes commençant par le sourcing qui consiste à récupérer des livres, jeux, CD, DVD des particuliers belges. Ils sont ensuite triés et remis en vente.
- **Trait déco** : Chaîne de valeur en 7 étapes commençant par le sourcing. L'étape de la recherche et développement vient ensuite avec le diagnostic des matières premières récupérées.
- **Usitoo** : Chaîne de valeur en 7 étapes commençant par la récupération d'objets. La maintenance et la location/ l'utilisation de ceux-ci apparaissent tout au long du cycle.
- **Coulemelle** : Chaîne de valeur en 6 étapes commençant par la recherche et développement.

- *Gestion des déchets :*

- **Isatio** : Chaîne de valeur en 10 étapes commençant par le sourcing de textiles à Bruxelles. La recherche et développement vient en 3^{ème} étape après le tri des tissus et avant la production des produits à Bruxelles. L'industrie du textile induit une étape supplémentaire qui est le lavage des tissus.
- **Eleonore de Lichtervelde** : Chaîne de valeur en 9 étapes commençant par le sourcing dans des brocantes et magasins de seconde main en Belgique. La fabrication des produits a lieu à Bruxelles dans son atelier. Il s'agit également de textile, donc l'étape du lavage des produits entre les utilisations est également présente.
- **Yuso** : Chaîne de valeur en 9 étapes commençant par la recherche et développement. Le sourcing et la fabrication ont lieu à Bruxelles. Les produits sont également lavés entre les utilisations.
- **Jack is Blue** : Chaîne de valeur en 8 étapes commençant par le sourcing, c'est-à-dire la collecte de jeans à Bruxelles. La fabrication a aussi lieu dans la capitale tout comme la mise en vente.
- **Joseffa** : Chaîne de valeur en 7 étapes commençant par le sourcing en récupérant des chemises d'homme. On trouve également le lavage et la réparation en fin de cycle.
- **L'ouvrier** : Chaîne de valeur en 6 étapes commençant par la recherche et développement. La fabrication a lieu en Belgique tout comme la mise en vente.

- **Moz** : 2 chaines de valeur différentes car 2 projets aux caractéristiques différentes.
- Nouvelle équation jeans : Chaine de valeur en 8 étapes commençant par le sourcing de collecte de jeans à Bruxelles. Cela passe aussi par la fabrication des produits à Bruxelles dans une usine de production.
 - Polaires : chaine de valeur à 9 étapes commençant par le sourcing qui représente la collecte de déchets plastiques dans la mer Méditerranée. La fabrication se passe au Portugal après avoir fait venir différents éléments d'Allemagne et d'Espagne.
- **Mary Pup** : Chaine de valeur en 8 étapes commençant par la récupération de parapluies usagés. Ils sont ensuite démontés et transformés à Bruxelles.

3.1.3. Analyse des chaines de valeurs

En analysant ces différentes chaines de valeur, plusieurs constats ont été observés.

Tout d'abord, les chaines de valeur ont été classées par domaine d'économie circulaire. Ce qui permet de remarquer un nombre d'étapes différent en fonction du domaine.

Les organisations agissant dans « **l'offre des acteurs économiques** » ont toutes une chaine de valeur comprenant entre 9 et 13 étapes. Il s'agit des cycles les plus longs.

- De plus, ces quatre partenaires commencent leur cycle par la recherche et développement avec ensuite le sourcing.
- Par ailleurs, ils produisent tous les quatre leurs produits à l'étranger. Et sont presque les seuls partenaires de Yuman à fabriquer en dehors de la Belgique (sans compter Moz).
- Pour les étapes qui succèdent la mise en vente, toutes les chaines de valeur comprennent une étape « lavage » et une étape « réparation ». Ce qui montre bien la volonté d'éco-concevoir un produit en pensant à sa durée de vie et à sa réparation.

Les partenaires évoluant dans « **le comportement et la demande des consommateurs** » et agissant donc surtout dans l'allongement de la durée de vie des produits ont tous une chaine de valeur comprenant 6 ou 7 étapes. Ce sont les chaines de valeur les plus courtes des partenaires de Yuman.

- Deux partenaires sur trois n'ont pas l'étape de recherche et développement (Lokado et Usitoo). Ce sont également deux organisations qui ne vendent pas de produits, mais bien des services.

- Seulement deux autres partenaires fabriquent ou restaurent des produits, Trait déco et Coulemelle. Et ces productions ont lieu à Bruxelles.
- Ils n'ont donc pas un style de chaîne de valeur commun et n'ont pas tous des chaînes de valeur « produit ».

Concernant les acteurs de la « **gestion des déchets** », ils ont presque tous entre 8 et 10 étapes de chaîne de valeur. En effet, Joseffa et L'Ouvroir ont respectivement 7 et 6 étapes, mais cela est en partie dû à l'absence d'information récoltée concernant ces chaînes de valeurs. Elles ne seront donc pas prises en compte dans l'analyse qui suit.

- Dans ce type de chaînes de valeur, la première étape, celle qui déterminera toute la suite du cycle pour le produit, est presque majoritairement le sourcing, la récupération de matières premières. C'est en fonction des matériaux récupérés que les partenaires vont créer leurs produits, leurs collections.
- Les six partenaires trouvent leurs matières premières à Bruxelles et dans les alentours et ils fabriquent tous leurs produits finaux dans la capitale. (Sauf Moz pour la production de ses polaires).
- Quatre d'entre eux ont une étape de tri des matières premières.
- Les étapes et le temps donnés aux matières premières et à la phase de « préparation à la production » sont donc plus importants pour ce domaine de partenaires comparé aux acteurs de « l'offre des acteurs économiques » et « demande et comportement des consommateurs ».
- Concernant les étapes après la mise en vente, quatre partenaires, ceux travaillant dans le prêt-à-porter, présentent l'étape du lavage entre les utilisations.
- Et toutes les chaînes de valeur du domaine d'économie circulaire reprennent l'étape de la « réparation » du bien. Les produits sont pensés de sorte à pouvoir être réparés et les partenaires offrent cette possibilité aux clients.

En dehors de cette analyse par domaine d'économie circulaire, deux étapes ont été analysées plus en profondeur.

Les partenaires de Yuman ont différents sourcings :

- Quatre d'entre eux trouvent leurs matières premières à l'étranger, à savoir ; Moz en Mer Méditerranée, Najen Nature en Tunisie, WeCo Store en Europe et Bonjour Maurice au Portugal.
- Des livres et divertissements en Belgique pour Pêle-Mêle ;
- Des objets de décoration et mobiliers à Bruxelles et alentours pour Trait déco ;
- Des parapluies à Bruxelles pour Mary Pup ;
- Des tissus à Bruxelles pour Isatio et Yuso ;
- Des Jeans à Bruxelles pour Moz et Jack is blue ;
- Des vêtements et foulards à Bruxelles pour Eleonore de Lichtervelde.

Ils ont aussi des méthodes et des lieux de fabrication différents :

- À Bruxelles de manière artisanale (fabriquent eux-mêmes ou par une couturière) pour Isatio, Yuso, Trait Déco, Najen Nature, Eleonore de Lichtervelde, Jack is Blue et Mary Pup ;
- Au Portugal en usine pour Moz et Bonjour Maurice ;
- À Bruxelles en Usine pour Moz ;
- En Tunisie pour Najen Nature ;
- En Inde pour Kalani ;
- En Europe pour WeCo Store

Voici un tableau synthétisant les différentes étapes des chaînes de valeur de tous les partenaires de Yuman Village ainsi que les différentes réponses/solutions par étape.

Recherche et développement	Sourcing	Tri	Fabrication/revalorisation	Transport	Stockage
<ul style="list-style-type: none"> •Souvent après le sourcing •En Belgique •Comprend le prototype 	<ul style="list-style-type: none"> •Jeans* •Vêtements* •Foulards* •Tissus* •Cuirs* •Parapluies* •Mobilier et décoration* •Livres et DVD* •Déchets plastiques •Accessoires de couture <p><i>* = Chutes de... ou ... de seconde main</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Des jeans •Des vêtements •Des foulards •Des livres et DVD 	<ul style="list-style-type: none"> •Par une couturière •Chez un maroquinier •A domicile/atelier propre •Usine de production •Dans une usine au Portugal 	<ul style="list-style-type: none"> •Du pays de production vers la Belgique •Du lieu de production vers le partenaire •Du partenaire vers Yuman 	<ul style="list-style-type: none"> •Chez le partenaire •Chez Yuman
Mise en vente	Vente	Utilisation/consommation	Lavage	Réparation	Fin d'utilisation
<ul style="list-style-type: none"> •Au Yuman Village •chez d'autres distributeurs 	<ul style="list-style-type: none"> •aux particuliers •aux consom'acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> •Porter les vêtements et accessoires •Lecture pour les livres et DVD •Mobilier •La plus longue durée de vie possible •Entre les lavages et réparations 	<ul style="list-style-type: none"> •Pour les textiles •Pour la décoration et le mobilier 	<ul style="list-style-type: none"> •Par le partenaire •Par un professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> •Recyclage •Collecte •Récupération

Cette analyse permet notamment de remarquer que l'économie circulaire influence la construction de la chaîne de valeur de ses acteurs. Ces chaînes vont prendre une forme cyclique, car un produit n'arrive pas en fin de vie, mais bien en fin d'utilisation et a ensuite une seconde vie par la revalorisation ou le recyclage.

Et l'étape de la recherche et développement ne va plus se trouver au tout début des chaînes, mais bien en 3^e ou 4^e étape. La fabrication ne se fait plus par rapport à un potentiel développement, mais s'adapte aux matières premières récoltées.

En fonction de leur chaîne de valeur, certains partenaires sont déjà écartés pour la suite du travail, car jugés non pertinents au développement de nouvelles synergies et boucles de valeur au sein des partenaires de Yuman. C'est le cas de Bonjour Maurice, de Najen Nature, de Kalani et de Moz (projet des polaires).

Les quatre partenaires trouvent leurs matières premières à l'étranger et produisent à l'étranger. Ce qui est peu pertinent par rapport à la volonté de Yuman Village de favoriser l'économie et les initiatives locales.

3.2. La carte des alliances

3.2.1. Qu'est-ce qu'une carte des alliances ?

La carte des alliances a été développée dans le livre « Shifting economy » d'Emmanuel Mossay et Michel De Kemmeter en 2017.

Cet outil permet d'identifier les ressources nécessaires à la réalisation du projet : connaissances, bureaux, machines, réseaux, personnes, etc. Ensuite, il faut voir qui les a en sa possession et de quoi a-t-il besoin en échange.

Ces alliances stratégiques sont utiles lorsque le budget est limité et qu'il faut donc collaborer pour échanger des ressources avec d'autres organisations.

La carte des alliances est composée d'un tableau par partenaire avec un actif et un passif. Le but est de créer des liens entre les tableaux pour faire correspondre l'actif et le passif de deux parties prenantes.

À savoir sur cet outil :

- Le passif est tout ce qui ne crée pas de valeur, voire qui en détruit. Ce qui est négatif est un potentiel primordial, car il peut être amélioré.
- Les 3 premiers bilans (nature, finance et processus) sont tangibles et les 4 suivants sont intangibles.
- Le passif est « mauvais », car il entrave un potentiel flux de valeur. Car pour compenser, il faut prendre des ressources dans d'autres cases et ainsi diminuer la valeur de l'entreprise. Une fois détecté, qualifié et quantifié, le passif peut devenir une potentielle source de création de valeur.
- Pour apporter de la cohérence au projet, il faut partir du haut vers le bas, lors de sa conception. Et du bas vers le haut pour lors des analyses et adaptations suivantes.
- Cette analyse des 7 niveaux de valeur peut être faite pour une personne, une famille, une équipe, une entreprise, un segment, un pays ou encore une communauté.

3.2.1.1. Les sept niveaux de valeur

1. La Nature

- Passif : il faut calculer tout ce qui provient de la terre : ressources, impact CO2, eau, air, pollution.
- Actif : il faut calculer tout ce qui est restitué : développement des biotopes, compensation CO2, recyclage, purification et traitement de l'eau.
- Mes racines nationales, ma culture, mes origines, mon histoire personnelle ? Ma connexion à la nature à la Terre ? Où suis-je déconnecté de mes racines ?

2. Finance

Le bilan financier traditionnel comprend notamment les immobilisations corporelles et les dettes financières. On peut le comparer à la santé d'une entreprise, si le passif dépasse l'actif, l'organisation est malade et vulnérable tandis qu'à l'inverse, si les actifs sont supérieurs au passif, l'entreprise est en pleine forme.

- Mes finances et actifs matériels ? Mes dettes ?

3. Processus

Il faut évaluer la durabilité et l'efficacité des processus de production et l'activation des ressources au sein d'un écosystème. Il faut également analyser le processus d'apprentissage et d'automatisation, car il est souvent la clé de développements futurs.

- Passif : l'inefficacité calculée et la non-durabilité
- Actif : l'aspect cyclique et l'évaluation des ressources cachées
- Qu'est-ce que je fais le mieux ? Mes habitudes, mes compétences, mon efficacité ? Et inversement.

Intestins de l'entreprise : Sont-ils capables de transformer les ressources en énergie et à quel point ?

4. Emotions

Il s'agit de la confiance mise dans les valeurs, la gouvernance, l'offre de produit/service de l'organisation. Celle-ci doit être calculée et par la suite améliorée, tout comme la motivation des équipes.

- Mes passions, mes motivations ? Est-ce que j'aime ce que je fais ou pas ? Mes émotions positives et négatives ?

Cœur de l'entreprise



Figure 23. Template de la carte des alliances.

Source : De Kemmeter, M. et Mossay, E. (2017). *Shifting Economy*. Walhain-Perbais: Wise Holding. Récupéré le 10 février 2020 de <https://www.philoma.org/wp-content/uploads/docs/2017/shiftingeconomyEbookComple.pdf>

5. Communication

Que ce soit en interne ou en externe, la communication d'une entreprise conditionne ses résultats. Comment l'organisation communique-t-elle, avec quels objectifs, quels outils, sur quels sujets et quand ? Cette communication est-elle efficace ou contre-productive ? Une communication négative sera un fardeau pour le passif et une réception positive des messages augmentera l'actif.

→ Comment communique-je ? De quels réseaux suis-je membre ?

La voix de l'organisation

6. Savoir

Il faut évaluer et calculer les savoirs ainsi que l'ignorance. Combien cela coûte-t-il de ne pas savoir ?

Ces savoirs peuvent se traduire en formations, informations, créativité, curiosité collective, leadership d'opinion ... La façon de les monétiser est un véritable défi pour les organisations d'aujourd'hui.

→ Qu'est-ce que je connais le mieux ? À quoi suis-je bon ? Que dois-je encore apprendre ?

Tête et cerveau de l'entreprise

7. Le bien commun

Il faut se demander quels sont le but et la vision, car ce sont les 2 plus grands mobilisateurs en psychologie. De plus en plus d'entreprises placent le « pourquoi » au centre de leur business model. Il faut ainsi mesurer l'impact social et sociétal positif et négatif des activités. Il faut identifier les domaines dans lesquels les activités créeront de la valeur et éviter ceux où elles en détruisent.

→ Comment voudrais-je participer à résoudre des problèmes sociétaux dont je me soucie le plus ? Pourquoi suis-je sur cette planète ?

La raison d'être de l'entreprise, sa mission, sa contribution à ce qui importe.

3.2.2. La carte des alliances de l'écosystème de Yuman Village

En plus des quatre partenaires écartés suite à l'analyse des chaînes de valeur, six autres ne sont pas repris dans la suite de ce travail. En effet, manquant de données, il n'a pas été possible de les analyser correctement.

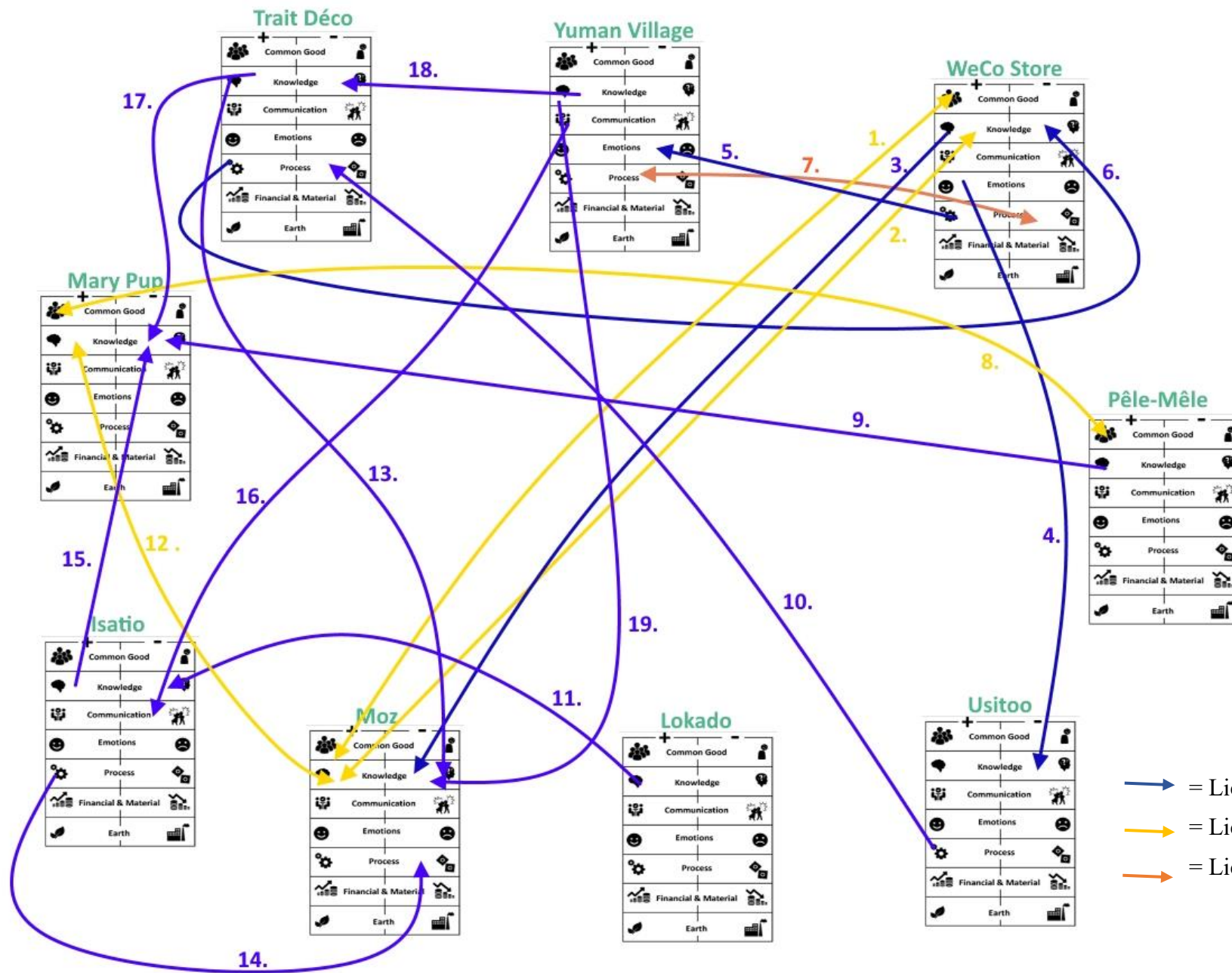
C'est pourquoi afin d'utiliser cet outil au mieux, 8 partenaires ont été sélectionnés. Il s'agit de WeCo Store, Pêle-Mêle, Usitoo, Lokado, Moz, Isatio, Mary Pup et Trait déco.

De plus, Yuman Village, en tant qu'entreprise pivot de l'écosystème a été intégré à la carte des alliances. Mais étant justement l'organisation gérant la plateforme, la priorité a été mise sur les interactions entre partenaires.

Les liens les plus évidents et importants sont représentés dans le schéma ci-dessous.

Les cartes en détail se trouvent en annexes. (Voir ANNEXE 2 : Carte des alliances des partenaires de Yuman Village).

La carte des alliances de l'écosystème de Yuman Village



- = Lien d'un actif vers un passif
- = Lien d'un actif vers un actif
- = Lien d'un passif vers un passif

Les observations ci-dessous ont été classées par type de liens et par partenaire en commençant par WeCo Store.

D'un actif vers un actif :

1. Moz et WeCo se rejoignent dans l'idée du bien commun. Ils désirent tous les deux agir afin d'encourager une mode plus respectueuse de l'humain et de l'environnement. Et ainsi définir un Nouveau Monde dans lequel la mode ne serait plus la 2^e industrie la plus polluante au monde.
2. Moz et WeCo ont également les mêmes connaissances dans l'univers de la mode et du textile.
8. Pêle-Mêle et Mary Pup désirent tous les deux montrer aux consommateurs que tout le monde peut participer à l'économie à sa propre échelle. Chez Pêle-Mêle en revendant des biens qui auraient pu être jetés et chez Mary Pup en donnant de vieux parapluies plutôt que de les mettre à la poubelle.
12. Mary Pup et Moz ont tous les deux une formation de professionnels du textile. Mary Pup a étudié le Textile Design et Moz le stylisme et le modélisme.

D'un passif vers passif :

7. Yuman Village et WeCo Store sont deux magasins encore en recherche de processus. Comme un processus de gestion de commandes et des stocks.

D'un actif vers un passif :

3. WeCo Store a des connaissances et compétences en finance. Ce dont Moz manque cruellement pour développer son entreprise.
4. La sensibilisation des clients ainsi que leur satisfaction sont très importantes pour WeCo et l'entreprise est performante à ce point-là. Usitoo manque justement de savoirs et de processus à ce niveau-là. Ils désireraient s'améliorer.
5. Dans ces processus efficaces, WeCo compte la création et l'« entretien » de sa communauté de clients. Ce que désire mettre en place ou en tout cas améliorer Yuman Village.
6. WeCo store estime manquer de connaissances en vente et pouvoir améliorer ce point. Trait Déco a une formation de marketing et commercial, ce qui pourrait aider WeCo.
9. Pêle-Mêle a plutôt une bonne connaissance du commerce et a prouvé ses capacités depuis son ouverture en 1939. Ce que Mary Pup aimerait développer également dans son offre. Elle désire en apprendre plus sur le marketing et le commercial.
10. Usitoo possède une camionnette pour ses différentes livraisons, mais essaye un maximum de mutualiser ses trajets. Trait Déco manque justement d'un moyen de transport pour livrer ses produits et a son atelier dans le même bâtiment que les bureaux de Usitoo.

11. Lokado connaît un grand réseau d'entreprises bruxelloises durables. Ce qu'Isatio estime ne pas avoir et désire développer.
13. Moz aimerait développer ses connaissances en gestion et marketing. Ce que connaît très bien Trait Déco.
14. Isatio est un expert dans la revalorisation textile et dans la transformation de rebuts de l'industrie textile. Moz aimerait trouver de nouveaux partenariats pour récupérer des tissus et vêtements de seconde main.
15. Isatio connaît bien la vente B2C et les marchés publics, ce qui pourrait aider Mary Pup qui connaît peu ce domaine.
16. Isatio aimerait développer ses moyens de communication ainsi que ses textes communicatifs. Yuman Village s'y connaît très bien en communication.
17. Mary Pup aimerait en apprendre plus sur le marketing et les techniques d'implémentation de celui-ci, ce qui est actuellement son point faible. Trait Déco a une formation en marketing.
18. Trait Déco désirerait développer ses connaissances en gestion d'entreprise. Ce sur quoi Yuman Village pourrait l'aider.
19. Yuman Village a de très bonnes connaissances du milieu financier, c'est pourquoi ils pourraient aider Moz qui ne s'y connaît pas bien.

3.2.3. Conclusion de l'analyse

Cette analyse de la carte des alliances de l'écosystème de Yuman Village permet différentes observations et de faire une 2^e sélection des partenaires avec lesquels continuer l'étude.

Au niveau quantitatif, nous pouvons remarquer que le nombre de liens unissant les partenaires est différent :

- WeCo Store possède 7 liens avec d'autres partenaires.
- Pêle-Mêle possède 2 liens avec d'autres partenaires.
- Usitoo possède 2 liens avec d'autres partenaires.
- Lokado possède 1 lien avec d'autres partenaires.
- Moz possède 7 liens avec d'autres partenaires.
- Isatio possède 4 liens avec d'autres partenaires.
- Mary Pup possède 5 liens avec d'autres partenaires.
- Trait Déco possède 5 liens avec d'autres partenaires.
- Yuman Village possède 5 liens avec d'autres partenaires.

En les triant par nombre de liens créés, ce sont les domaines d'économie circulaire qui ressortent. En effet, WeCo store et Moz sont les partenaires avec le plus de liens (7) et WeCo Store est le seul faisant partie de « l'offre des acteurs économiques ». Il y a ensuite Mary Pup, Trait Déco et Isatio avec entre 4 et 7 liens.

Ce sont 4 acteurs du domaine de la « gestion des déchets ». Pour terminer, Pêle-Mêle, Usitoo est Lokado, trois acteurs du domaine « demande et comportements des consommateurs » ont entre 1 et 2 lien(s) avec d'autres partenaires.

Par ailleurs, la majorité des liens créés se trouve dans les cases « savoirs » (10 liens sur 19) et « process » (6 liens sur 19).

La suite de l'étude va se faire avec les partenaires ayant le plus de relations potentielles. C'est pourquoi Lokado et Pêle-Mêle vont être écartés. Cependant Usitoo sera sélectionné pour représenter son domaine d'économie circulaire « demande et comportement des consommateurs » et permettre ainsi à l'étude de comparer les trois domaines.

3.3. La boîte à outils platform design

3.3.1. Qu'est-ce que la Boîte à outils « Platform Design » ?

Cette boîte à outils sert de cadre à tout un chacun désirant concevoir ou développer des stratégies de plateformes qui mobilisent un écosystème.

Ces canevas ont été imaginés par Simone Cicero. Ils sont issus d'un long développement d'outils destinés à comprendre et exploiter au mieux le potentiel des plateformes.

L'ébauche de cette idée est apparue en 2013, lorsque Simone Cicero a trouvé que le Business Model Canvas n'était plus d'actualité. Pour lui, il était dépassé, car adapté à des industries de type linéaire et ne prenait pas en compte tout un écosystème et ses interactions.

Cette boîte à outils est importante et intéressante, car elle permet de cartographier et mettre en avant les potentiels encore inexploités d'un écosystème. Tout l'écosystème est ainsi étudié pour améliorer la participation dans la création de valeur de toute firme, qu'elle soit grande ou petite. Pour Simone Cicero, le créateur de cette boîte à outils, écosystème et plateforme sont fortement liés et sont même quasi synonymes.

Avec cet outil, la plateforme est basée sur une entreprise dite « propriétaire/ animatrice » d'un écosystème, ici ce sera Yuman Village. Car c'est l'organisation centrale à tous les partenaires.

L'outil Platform Design toolkit propose plusieurs canevas. Dans le cas de Yuman Village, ils ne sont pas tous jugés pertinents. C'est pourquoi l'attention sera basée sur *l'écosystem canvas*, qui permet de cartographier l'écosystème, sur *l'écosystem's motivations matrix* permettant d'analyser le potentiel d'échange de valeur et enfin sur le *transactions board* qui identifiera les échanges primordiaux.

Voici les différentes étapes pour utiliser la Platform Design Toolkit.

3.3.1.1. Cartographier l'écosystème

Le premier outil dont il faut se servir dans le cadre de cette démarche est l'Ecosystem canvas. Il va permettre de cartographier tous les agents présents dans l'écosystème et ainsi identifier leur rôle en les regroupant si nécessaire.

L'écosystème est ici représenté comme un système de « couches ».

Au centre de l'écosystème se trouve le **propriétaire de la plateforme**. Il doit s'assurer que la plateforme existe et évolue correctement, il est ainsi l'« animateur » de l'écosystème. En règle générale, c'est lui qui possède et détermine la vision générale de la plateforme, mais dans le cas de Yuman Village ou d'autres organisations de type gouvernance participative, la vision et les objectifs de l'écosystème sont établis en co-crédation avec les partenaires.

Ensuite se trouvent les **partenaires**. Sont appelés partenaires, les entités qui créent de la valeur additionnelle et collaborent avec le propriétaire de la plateforme.

Autour des partenaires se trouvent les **producteurs pairs**. À savoir les entités qui fournissent de la valeur du côté « fournisseur » de l'écosystème.

La dernière couche comprend les **consommateurs pairs**. Ceux qui sont intéressés par la consommation, l'utilisation et l'accès à la valeur créée par la plateforme.

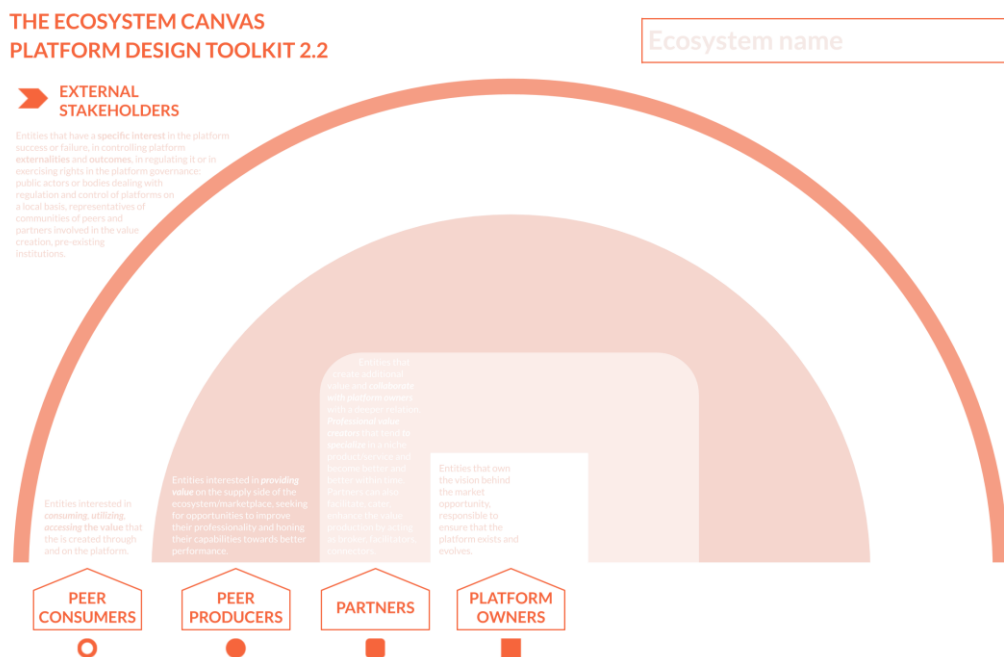


Figure 24. The ecosystem canvas.

Source : Equipe Platform Design Toolkit (2018). *Le guide de l'utilisateur v 2.1*. Boundaryless S.r.l.
Récupéré en ligne le 19 février 2020.

3.3.1.2. Analyser le potentiel d'échange de valeur

L'écosystème's motivation matrix permettra d'analyser les potentiels futurs échanges de flux de valeurs entre les partenaires. Quels échanges de valeur sont déjà en place et quel type de valeur supplémentaire serait réalisable.

Il faut inscrire chaque partie prenante dans la première colonne ainsi que dans la première ligne en respectant le même ordre. Afin de remplir correctement cette matrice, il faut se demander ce que le partenaire de la 1^{re} ligne pourrait apporter au partenaire de la première ligne et inscrire le résultat dans la case correspondante.

THE ECOSYSTEM'S MOTIVATIONS MATRIX
PLATFORM DESIGN TOOLKIT 2.1

notes

gives to	entity	entity	entity	entity	entity
entity					
Pa PP PC					
entity					
Pa PP PC					
entity					
Pa PP PC					
entity					
Pa PP PC					
entity					
Pa PP PC					

☐ What could the entity on the vertical axis on the left give to the entity on the horizontal axis on top?

☐ What could entities of the same type exchange between each others

Figure 25. The ecosystem's motivations matrix

Source : Equipe Platform Design Toolkit (2018). *Le guide de l'utilisateur v 2.1*. Boundaryless S.r.l. Récupéré en ligne le 19 février 2020.

3.3.1.3. Identifier les échanges primordiaux

Grâce au tableau des transactions, les échanges de valeurs seront déterminés au sein de l'écosystème. Comme cela, la stratégie de plateforme va apparaître et aider à traiter la valeur d'une manière plus simple et la moins coûteuse. Cela sera permis grâce aux canaux et contextes qui aideront les flux de valeurs et les transactions à arriver.

Il faut donc inscrire toutes les transactions possibles et identifiées dans la matrice de motivation de l'écosystème entre deux partenaires en y indiquant par une flèche le sens de transaction. Pour ensuite en identifier le type de valeur. Dans ce cas-ci, il existe plusieurs types de valeur :

- **L'expérience** : la partenaire a acquis de l'expérience à ce sujet au fur et à mesure de son développement. Il s'agit d'expérience déjà mise en pratique.
- **Les informations** : Le partenaire a eu une formation théorique sur le sujet.
- **Économie €** : Le partenaire pourra directement faire économiser de l'argent à l'autre partenaire.

Il faut par la suite déterminer le canal, le contexte par/dans lequel se fera la transaction.

THE TRANSACTIONS BOARD
PLATFORM DESIGN TOOLKIT 2.1

notes

E1	Transaction/ Interaction	E2	Currency/ Value Unit	Channel or Context	Notes
	←	→			
	←	→			
	←	→			
	←	→			
	←	→			
	←	→			
	←	→			

Figure 26. The transactions board.

Source : Equipe Platform Design Toolkit (2018). *Le guide de l'utilisateur v 2.1*. Boundaryless S.r.l. Récupéré en ligne le 19 février 2020.

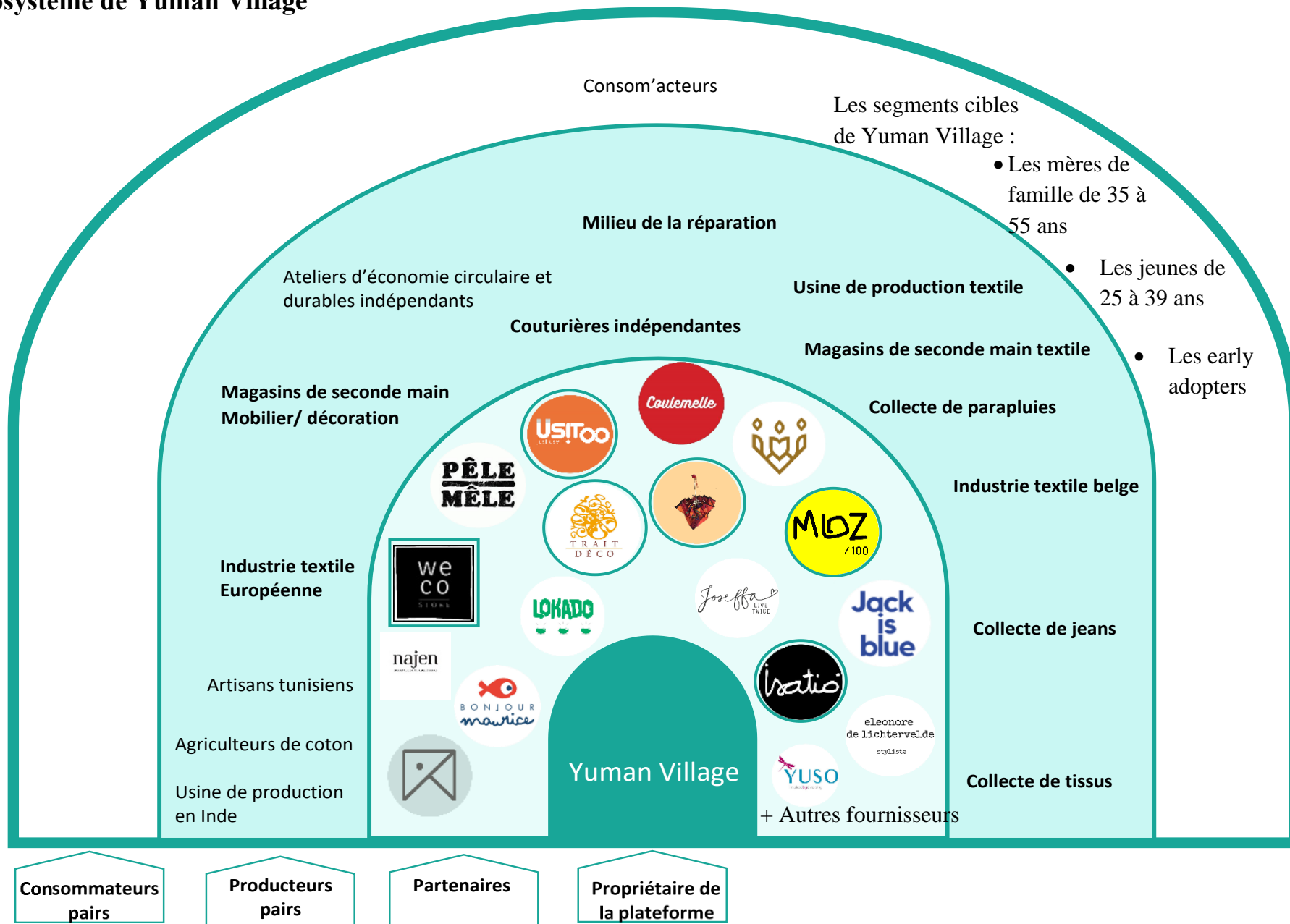
3.3.2. Les canevas de l'écosystème de Yuman Village

3.3.2.1. L'écosystème de Yuman Village

Pour une raison de cohérence, l'écosystème entier de Yuman est représenté dans le canevas ci-dessous., avec les partenaires sélectionnées dans les outils précédents, mais également les partenaires écartés.

Les partenaires sélectionnés pour la suite de l'analyse sont mis en avant dans ce schéma et leurs producteurs pairs sont indiqués en gras.

L'écosystème de Yuman Village



3.3.2.2. La matrice de motivations de l'écosystème de Yuman Village

Cette matrice s'est concentrée sur les partenaires sélectionnés précédemment, car ayant le plus de potentiel en termes de synergies.

	WeCo Store	Usitoo	Moz	Isatio	Mary Pup	Trait Déco
WeCo Store		- Connaissances clients	- Connaissances des fournisseurs - Univers de la mode - Plan financier - Communauté	- Univers de la mode - Communication - Communauté	- Plan financier	- Communauté
Usitoo	- Outils - Logistique		- Connaissances en réparation	- Connaissances en réparation	- Connaissances en réparation - Outils	- Outils - Camionnette - Logistique
Moz	- Connaissances en mode - Relations de revalorisation			- Connaissances en stylisme - Chute de matières premières/ tissus	- Connaissances en stylisme	- Chute de matières premières/ tissus
Isatio	- Relations B2C	- Relations B2C - Connaissances des marchés publics	- Chute de matières premières/ tissus - Relations B2C		- Relations B2C	- Chute de matières premières/ tissus
Mary Pup	- Connaissances en textile design		- Connaissances en textile design	- Chute de matières premières/ tissus - Connaissances en textile design		
Trait Déco	- Aménagement du magasin	- Connaissances en relation client	- Connaissances en marketing - Connaissances en commercial	- Connaissances en marketing	- Connaissances en marketing	

3.3.2.3. Le tableau des transactions des partenaires de Yuman Village

Partenaire 1	Transaction/ Interaction	Partenaire 2	Devise/ unité de valeur	Canal ou contexte
WeCo Store	Connaissances clients	Usitoo	Expérience	Discussion/formation
WeCo Store	Outils	Usitoo	Économie €	
WeCo Store	Connaissances logistiques	Usitoo	Expérience	Discussion/formation
WeCo Store	Connaissances fournisseurs	Moz	Expérience	Discussion/formation
WeCo Store	Vitrine	Moz	Expérience	Discussion/formation
WeCo Store	Connaissances en plan financier	Moz	Informations + Économie €	Document/ formation
WeCo Store	Communauté	Moz	Expérience	Discussion/formation
WeCo Store	Connaissances en mode	Moz	Informations	Document/ formation
WeCo Store	Relations en revalorisation	Moz	Expérience	Discussion/formation
WeCo Store	Connaissances de l'univers de la mode	Isatio	Informations	Document/ formation
WeCo Store	Communication	Isatio	Expérience	Discussion/formation
WeCo Store	Communauté	Isatio	Expérience	Discussion/formation
WeCo Store	Relations B2C	Isatio	Informations	Document/ formation
WeCo Store	Connaissances en plan financier	Mary Pup	Informations + économie €	Document/ formation
WeCo Store	Connaissances en textile design	Mary Pup	Informations	Document/ formation
WeCo Store	Communauté	Trait Déco	Expérience	Discussion/formation
WeCo Store	Aménagement magasin	Trait Déco	Informations + économie €	Document/ formation

Usitoo	Connaissances en réparation	►	Moz	Informations	Document/ formation
Usitoo	Connaissances en réparation	►	Isatio	Informations	Document/ formation
Usitoo	◄ Relations B2C		Isatio	Expérience	Discussion/formation
Usitoo	◄ Connaissances des marchés publics		Isatio	Informations	Document/ formation
Usitoo	Connaissances en réparation	►	Mary Pup	Informations	Document/ formation
Usitoo	Outils	►	Trait Déco	Économie €	
Usitoo	Camionnette	►	Trait Déco	Économie €	
Usitoo	Connaissances en logistique	►	Trait Déco	Expérience	Discussion/formation
Moz	Connaissances en stylisme	►	Isatio	Informations	Document/ formation
Moz	◄ Chutes de matières premières/ tissus	►	Isatio	Économie €	
Moz	◄ Relations B2C		Isatio	Expérience	Discussion/formation
Moz	Connaissances en stylisme	►	Mary Pup	Informations	Document/ formation
Moz	◄ Chutes de matières premières/ tissus	►	Mary Pup	Économie €	
Moz	◄ Chutes de matières premières	►	Trait Déco	Économie €	
Moz	◄ Connaissances en marketing		Trait Déco	Informations	Document/ formation
Moz	◄ Connaissances en commercial		Trait Déco	Informations	Document/ formation
Isatio	Relations B2C	►	Mary Pup	Expérience	Discussion/formation
Isatio	◄ Chutes de tissus	►	Mary Pup	Économie €	
Isatio	◄ Connaissances en textile design		Mary Pup	Informations	Document/ formation

Isatio	◀	Connaissances en marketing	Trait Déco	Informations	Document/ formation
Isatio		Chutes de tissus	▶ Trait Déco	Économie €	
Mary Pup	◀	Connaissances en marketing	Trait Déco	Informations	Document/ formation
Mary Pup	◀	Connaissances en commercial	Trait Déco	Informations	Document/ formation

3.3.3. Conclusion des canevas

En analysant l'outil Platform design canvas, plusieurs observations peuvent être tirées.

La première partie de l'analyse porte sur **la cartographie de l'écosystème de Yuman Village**. En créant une plateforme, Yuman Village est donc le propriétaire de celle-ci. Ses partenaires sont donc tous les fournisseurs du magasin, mais surtout ses « start-ups »/partenaires, c'est sur ces derniers que porte ce travail.

Les producteurs pairs de la plateforme sont tous les fournisseurs, parties prenantes participant à la création de valeur des produits des partenaires. Plusieurs partenaires ont des producteurs pairs en communs. Comme Isatio et Yuso qui récupèrent tous les deux des chutes de tissus de l'industrie textile. Il y a également différents partenaires récupérant leur matière première de collecte/ centre de tri comme Moz et Jack is blue pour les jeans et Mary pup pour les parapluies. Eleonore de Lichtervelde, Joseffa et Trait Déco trouvent, eux, leur matière première dans des magasins de seconde main.

Concernant la transformation ou fabrication des produits, une étape qui ajoute également de la valeur, elle se fait souvent par des professionnels du métier. Par des couturières pour Isatio, Joseffa, Mary Pup, Yuso et Jack is blue. Pour Moz, WeCo Store, Kalani et Bonjour Maurice cette étape va avoir lieu dans des usines de production.

Les consommateurs pairs de la plateforme créée, vont être les différents consom'acteurs prenant part au projet. Qu'ils soient clients chez Yuman Village directement ou indirectement chez les partenaires mêmes. Ils participent ainsi au développement de chacun, ce qui améliore la plateforme.

Le deuxième canevas utilisé est **la matrice de motivations de l'écosystème**. Pour laquelle seuls les partenaires précédemment sélectionnés apparaissent. Il en ressort que tous les partenaires ont quelque chose à donner, certains plus que d'autres. Ainsi, seul Moz ne peut rien donner à Usitoo, Mary Pup ne peut, elle, rien donner à Usitoo et Trait déco.

Par ailleurs, peu de ces motivations sont réellement matérielles, il s'agit pour la plupart de motivations intangibles.

Le tableau des transactions permet de cartographier et de préciser les motivations apparues dans le canevas précédent. Ainsi, WeCo store apparait comme le partenaire pouvant créer le plus de transactions avec ses paires. Avec un total de seize interactions dont six avec Moz et quatre avec Isatio. Ensuite viennent Moz et Isatio avec tous les deux quinze interactions potentielles. Moz en ayant trois avec Isatio et trois avec Trait Déco. Les interactions d'Isatio comprennent notamment trois transactions avec Mary Pup, trois transactions avec Usitoo. Par la suite vient Trait Déco, avec un total de douze interactions potentielles, dont trois avec Usitoo. Enfin Usitoo avec onze transactions potentielles.

Mais la quantité de transactions ne fait pas tout. Il faut également en voir la nature et la qualité. Comme expliqué précédemment, il y a trois types de valeur créée par ces transactions, à savoir :

- **L'expérience** : la partenaire a acquis de l'expérience à ce sujet au fur et à mesure de son développement. Il s'agit d'expérience déjà mise en pratique.
- **Les informations** : Le partenaire a eu une formation théorique sur le sujet.
- **Économie €** : Le partenaire pourra directement faire économiser de l'argent à l'autre partenaire. Ces transactions sont plus matérielles que les deux précédentes.

Dans ce tableau des transactions, il existe quarante transactions potentielles. Dont treize créant de la valeur dite « expérience », dix-neuf de la valeur « informations » et 11 de la valeur économique. Certaines transactions créent deux types de valeur.

Les transactions d'expérience se rapportent majoritairement à la connaissance des clients, la création d'une communauté ou encore à la communication. Elles représentent 32,5% des transactions potentielles totales.

Les transactions d'informations sont quant à elles plus théoriques et touchent au marketing, aux compétences commerciales ou encore à des études de stylisme ou textile design. Ce qui représente 47,5% des transactions.

Les interactions matérielles, déterminant des économies financières sont plus rares, ne constituant que 20% des transactions potentielles. Parmi celles-ci, nous pouvons notamment citer Trait Déco qui pourrait participer à l'aménagement du magasin de WeCo Store, Trait Déco qui pourrait profiter de la logistique et de la camionnette de Usitoo. Ou encore Isatio qui pourrait donner ses chutes de tissus excédentaires à Moz, Mary Pup ou Trait Déco.

4. Yuman Village et son environnement externe

Après avoir étudié et analysé les différentes synergies potentielles entre les partenaires de Yuman Village, ce chapitre va traiter de l'identification de synergies potentielles avec des partenaires externes à la plateforme. Le but est de déterminer certains types d'organisations avec lesquelles un magasin tel que Yuman Village pourra créer des partenariats, peu importe la localisation des futurs magasins.

Les différentes transactions et synergies identifiées précédemment ne répondant pas à tous les besoins et les capacités des partenaires, les possibilités que des acteurs externes pourraient apporter vont être considérées.

Pour ce faire, il faut partir des besoins, des envies et des compétences des partenaires de Yuman Village afin d'identifier le type d'acteurs qui pourrait y répondre. C'est pourquoi deux des outils utilisés précédemment – les chaînes de valeur et le platform design toolkit- seront analysés afin d'y intégrer des partenaires externes.

4.1. L'environnement externe et les chaînes de valeur des partenaires

Les chaînes de valeurs de tous les partenaires de Yuman Village ont été étudiées et divisées en « sous-étapes ».

Les étapes principales avant la mise en vente des produits sont : le sourcing, le tri des matières premières, la fabrication, le transport et le stockage. Et les deux étapes après la mise en vente les plus courantes et les plus pertinentes à travailler sont la réparation et la fin d'utilisation des produits. C'est à propos de ces différents points que les partenaires pourraient avoir besoin d'aide.

L'illustration ci-dessous regroupe toutes les étapes des chaînes de valeurs des partenaires de Yuman ainsi que leurs détails. (Voir 2.2.3. Analyse des chaînes de valeur)

Recherche et développement	<u>Sourcing</u>	<u>Tri</u>	<u>Fabrication/ revalorisation</u>	Transport	<u>Stockage</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Souvent après le sourcing • En Belgique • Comprend le prototypage 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Jeans*</u> • <u>Vêtements*</u> • <u>Foulards*</u> • <u>Tissus*</u> • <u>Cuirs*</u> • <u>Parapluies*</u> • <u>Mobilier et décoration*</u> • <u>Livres et DVD* (divertissements)</u> • Déchets plastiques de la Méditerranée • Accessoires de couture 	<ul style="list-style-type: none"> • Des jeans • Des vêtements • Des foulards • Des livres et DVD 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Par une couturière</u> • Chez un maroquinier • A domicile/ atelier propre • Usine de production • Dans une usine au Portugal 	<ul style="list-style-type: none"> • Du pays de production vers la Belgique • Du lieu de production vers le partenaire • Du partenaire vers Yuman 	<ul style="list-style-type: none"> • Chez le partenaire • Chez Yuman • <u>Avant la mise en vente</u>

* = Chutes de... ou ... de seconde main

Mise en vente	Vente	Utilisation/ consommation	Lavage	<u>Réparation</u>	<u>Fin d'utilisation</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Au Yuman Village • Chez d'autres distributeurs 	<ul style="list-style-type: none"> • aux particuliers • aux consommateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Porter les vêtements et accessoires • Lecture pour les livres et DVD • Mobilier • La plus longue durée de vie possible • Entre les lavages et réparations 	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les textiles • Pour la décoration et le mobilier 	<ul style="list-style-type: none"> • Par le partenaire • Par un professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Recyclage • Collecte • Récupération

Les éléments soulignés et en gras, sont les points sur lesquels les partenaires pourraient avoir besoin d'une aide-externe, pourrait profiter d'un partenariat.

Les partenaires pourraient donc avoir besoin « d'aide extérieure » concernant le sourcing de leurs matières premières, la fabrication de type artisanal, le stockage des produits avant la mise en vente, l'éventuelle réparation des produits ainsi que la fin de vie des produits.

4.2. L'environnement externe et la Boite à outils Platform Design









Cette analyse se concentrera sur les transactions potentielles entre les partenaires de Yuman et des acteurs externes.








Yuman en tant qu'entreprise pivot de la plateforme s'occuperait de coordonner et d'organiser ces synergies potentielles.

4.2.1. La matrice des motivations :

	Partenaires de Yuman	Acteurs externes
Partenaires de Yuman		<ul style="list-style-type: none"> - Diminution des « déchets » - Visibilité - Créativité - Connaissances techniques
Acteurs externes	<ul style="list-style-type: none"> - Feedback - Visibilité - Matières premières - Connaissances techniques - Aide à la fabrication - Stockage - Réparation - Main-d'œuvre 	

4.2.2. Le tableau des transactions

Partenaire 1	Transaction	Partenaire 2	Unité de valeur	Canal ou contexte
Partenaires de Yuman 	Main-d'œuvre	Acteurs externes	Matériel	Collecte physique
Partenaires de Yuman 	Visibilité	Acteurs externes 	Communication	Communication en ligne et physique
Partenaires de Yuman 	Créativité	Acteurs externes 	Expérience	Formation/ Rencontre
Partenaires de Yuman 	Connaissances techniques	Acteurs externes 	Expérience/ informations	Formation/ Rencontre
Partenaires de Yuman 	Feedback	Acteurs externes	Expérience	Rencontre

Partenaires de Yuman 	Matières premières	Acteurs externes	Matériel / Économie €	Collecte physique
Partenaires de Yuman 	Aide à la fabrication	Acteurs externes	Matériel/ informations	Formation/ Rencontre
Partenaires de Yuman 	Stockage	Acteurs externes	Matériel / Économie €	Lieu physique
Partenaires de Yuman 	Réparation	Acteurs externes 	Expérience/ informations/ Économie €	Rencontre
Partenaires de Yuman 	Diminution des « déchets »	Acteurs externes	Physique/ Économie €	Aide physique
Partenaires de Yuman 	Distribution	Acteurs externes	Physique	Distribution

Après avoir identifié les flux potentiels ainsi que leur direction, il faut maintenant trouver des acteurs qui pourront répondre à ces besoins.

4.3. Les solutions externes

Yuman Village se situe au numéro 123 de la Chaussée de Charleroi dans la commune de Saint-Gilles à Bruxelles.

En observant le quartier du magasin, quelques acteurs externes ont été identifiés. Ils pourraient répondre aux besoins de certains partenaires. En voici quelques-uns positionnés sur une carte de Bruxelles. Tous se trouvent à proximité du magasin Yuman Village.



Figure 27. Le quartier de Yuman Village

Source : Google maps. (2020). Récupéré le 1 mai 2020 de <https://www.google.com/maps/@50.8287354,3536021.17z/data=!3m1!4b1!4m2!6m1!1s1wnBWIXsZr1gJnWXmAnbkuVIQPGCwNLTT>

ACTEURS	TYPES
JAM Hotel	Hôtel
Hotel Manos Premier	Hôtel
The Barn Bio market	Alimentation en vrac
Sélène Créations	Robes de mariées
Glam Ziana Chaima	Maison de haute couture
Lurquin/ Dominique	Antiquités
La Boite à Mélisse	Herboristerie, cosmétique

Le Jam Hotel et l'Hotel Manos Premier pourraient aider les partenaires de Yuman concernant la visibilité, les matières premières ainsi que la vente.

En effet, **les hôtels** pourraient faire un partenariat avec le magasin d'économie circulaire pour acheter des accessoires, des savons, des cosmétiques, des produits que fabriquent ses partenaires. Cela leur permettrait de s'ancrer dans une démarche plus locale, collaborative et plus durable.

De plus, ces hôtels pourraient donner/vendre/troquer les objets dont ils se débarrassent. Ils pourraient vouloir jeter des draps, des tentures, du mobilier, de la décoration ... Ce qui pourrait servir de matières premières pour certains partenaires de Yuman Village.

En créant un tel partenariat, ils pourraient tous augmenter leur visibilité et notoriété.

The Barn Bio Market s'inscrit lui dans une démarche totalement similaire à Yuman Village sans pour autant être en concurrence. Ils désirent rendre l'alimentation durable accessible à tous dans la plus grande transparence. Yuman village pourrait donc envisager des partenariats afin de collaborer et de renforcer la complémentarité de leur offre.

Sélène Créations et Glam Ziana Chaima sont toutes deux actives dans la couture et le textile. Un milieu dont plusieurs partenaires de Yuman font également partie. Il y a donc de la valeur à tirer d'un potentiel partenariat avec ce type d'acteurs. Les deux ateliers de couture ont sûrement des chutes de tissus, de rubans ou de matières premières qui pourraient intéresser les partenaires de Yuman Village. De plus, étant dans le même secteur, ils pourraient collaborer sur certains projets, partager des idées et leurs connaissances, mutualiser le matériel qu'ils utilisent ou encore les commandes de mercerie qu'ils passent.

Dans la rue de Yuman Village se trouvent également des magasins d'antiquité tels que **Lurquin/Dominique**. Ce type d'acteurs a des connaissances en réparation et peut-être même des outils à partager avec les partenaires de Yuman Village. De plus, en rénover leurs antiquités, ils pourraient avoir des matières premières intéressantes et originales pour les partenaires de Yuman.

Yuman Village pourrait également trouver des partenariats qui bénéficieraient au reste de son offre et non pas qu'à ses partenaires. C'est dans cette démarche que le magasin pourrait collaborer avec La **Boite à Mélisse**. En effet, Yuman Village vend certains composants pour faire ses produits « do-it-yourself », mais ne vend pas d'huiles essentielles pour la création de produits spécifiques. Offre que possède La Boite à Mélisse.

Tous ces partenariats potentiels offriront différents avantages à toutes les parties prenantes. Elles bénéficieront d'une plus grande visibilité à travers les partenaires, augmenteront le feedback qu'elles peuvent recevoir des consommateurs et augmenteront leur créativité.

5. Recommandations pratiques

L'analyse de ces différents outils amène à plusieurs conclusions et recommandations.

5.1. Les chaines de valeur

La première analyse réalisée a porté sur les chaines de valeur des partenaires de Yuman Village. Il en ressort qu'en fonction de leur appartenance à un domaine d'économie circulaire (offre des acteurs économiques, demande et comportements des consommateurs et gestion des déchets) la taille de la chaine de valeur varie. En effet, les partenaires agissant dans un but premier de changer l'offre des acteurs économiques ont la plus longue chaine de valeur avec de 10 à 13 étapes. Ceux appartenant à la demande et comportement des consommateurs ont eu le cycle le plus court avec 6 ou 7 étapes, là où les partenaires de la gestion des déchets ont un cycle moyen de 9 étapes. De plus, cette dernière catégorie est celle qui a le plus d'étapes après la mise en vente des produits avec notamment le lavage et la réparation des biens.

C'est pourquoi, afin de créer de nouvelles synergies entre les partenaires, il faut se pencher sur le cycle entier de la chaine de valeur sans oublier la partie d'après la mise en vente.

Par ailleurs, dans un but de création de boucles de valeur, la proximité géographique et l'aspect local sont importants. C'est pourquoi la suite de l'étude s'est concentrée sur les partenaires trouvant leurs matières premières et fabricant à Bruxelles.

D'après l'analyse des chaines de valeur, la majorité de ces partenaires évoluant à Bruxelles sont de la catégorie « gestion des déchets ».

Il faut aussi noter que des similitudes de chaines de valeurs ressortent. La ressemblance des étapes des partenaires « textiles » tels que Jack is Blue, Isatio, Moz, Eleonore de Lichtervelde et Mary Pup est assez évidente.

5.2. La carte des alliances

La seconde étape d'analyse de la carte des alliances apporte quant à elle l'aspect plus pratique et concret des différentes synergies potentielles. Il faut regarder le sujet autour duquel les partenaires vont pouvoir échanger.

Grâce à cette cartographie, certains partenaires sont ressortis comme ayant plus de relations et alliances envisageables tels que WeCo Store et Moz que d'autres.

Mais également que la plupart des liens créés sont de types « savoir » et « processus ». Les partenaires ont beaucoup de connaissances complémentaires qui, rassemblées, les tireraient tous vers le haut.

5.3. La boîte à outils Platform Design

Cette tendance a été confirmée par les canevas de la Boîte à outils Platform design. En effet, en analysant les types d'unité de valeur pouvant être échangés, les transactions de type « expérience » et « informations », représentant toutes les deux des connaissances, constituent 80% des transactions totales identifiées.

La proportion de transactions « immatérielles » (de type connaissances) est expliquée en partie par le fait que tous les partenaires agissent déjà dans l'économie circulaire. Ce qui veut dire, qu'ils respectent au maximum ses principes en diminuant un maximum leurs déchets de production, en mutualisant déjà un maximum leurs efforts. L'étape de la fabrication pourrait être plus exploitée avec diverses collaborations, mais la plupart des partenaires ont leur propre manière de fabriquer.

C'est pourquoi l'apport de partenaires extérieurs à la communauté de Yuman Village doit être envisagé et étudié.

Une autre tendance confirmée par cet outil est la quantité de liens réalisables. WeCo Store, Moz et Isatio y sont identifiés comme les partenaires ayant le plus de transactions potentielles avec leurs pairs.

5.4. Yuman Village et ses partenaires extérieurs

L'étape suivante a été de déterminer les besoins des partenaires auxquels la communauté de Yuman ne sait pas répondre afin d'y trouver des solutions extérieures. Plusieurs partenariats avec des acteurs du quartier géographique de Yuman se sont détachés. Tels qu'avec des hôtels, des maisons de couture ou encore des acteurs ayant la même démarche durable que Yuman Village.

5.5. Mise en place d'un plan d'action

Ces différentes observations poussent à la réflexion quant à la pérennité de ces synergies. En effet, Yuman Village a un environnement changeant rapidement. Des nouveaux partenaires arrivent tandis que d'autres s'en vont.

C'est pourquoi Yuman Village devrait mettre un processus en place quant à ces synergies. Leur but étant de créer une véritable communauté qui interagit et qui vit ensemble. Le point primordial de ce processus est de faire comprendre aux partenaires la démarche et l'importance de créer ces synergies. C'est pourquoi se pose la question de la gouvernance de Yuman Village.

5.5.1. Une nouvelle gouvernance pour Yuman Village ?

Une solution pour impliquer au mieux les différents partenaires dans le projet de Yuman Village et dans le bon développement de leur écosystème est de les inclure dans les différentes prises de décisions.

Actuellement, l'équipe de Yuman Village partage ses décisions quant à l'avenir et l'orientation stratégique du magasin avec ses partenaires avant tout passage à l'acte. Et reste ouverte à la discussion et aux remarques, mais ne co-crée pas encore de stratégies avec ses partenaires.

Yuman pourrait mettre en place une gouvernance de type « holacratie » au sein de son écosystème.

5.5.1.1. Holacratie ?

L'holacratie est un mode de gouvernance reposant sur un management horizontal où chaque membre peut être autonome et décisionnaire. Cela encourage la responsabilisation ainsi que l'implication au sein d'une organisation en travaillant sur l'intelligence collective.

Dans une holacratie, il n'existe pas d'organigramme en tant que tel. Chaque acteur évolue au sein d'un cercle, d'une unité de travail afin d'assumer un ou plusieurs rôle(s).

Les cercles au sein d'une holacratie sont indépendants et auto-organisés. Cela veut dire qu'ils créent leurs propres rôles et tâches à accomplir. Cependant chaque cercle dépend du cercle supérieur, car c'est ce cercle-là qui va définir les objectifs du cercle inférieur. Chaque cercle devient donc une unité organisationnelle souple, agile et résiliente. Un cercle représente un « département » de l'organisation et est composé de différents rôles.

Les décisions se prennent lors de **réunions spécifiques au sein de chaque cercle** ;

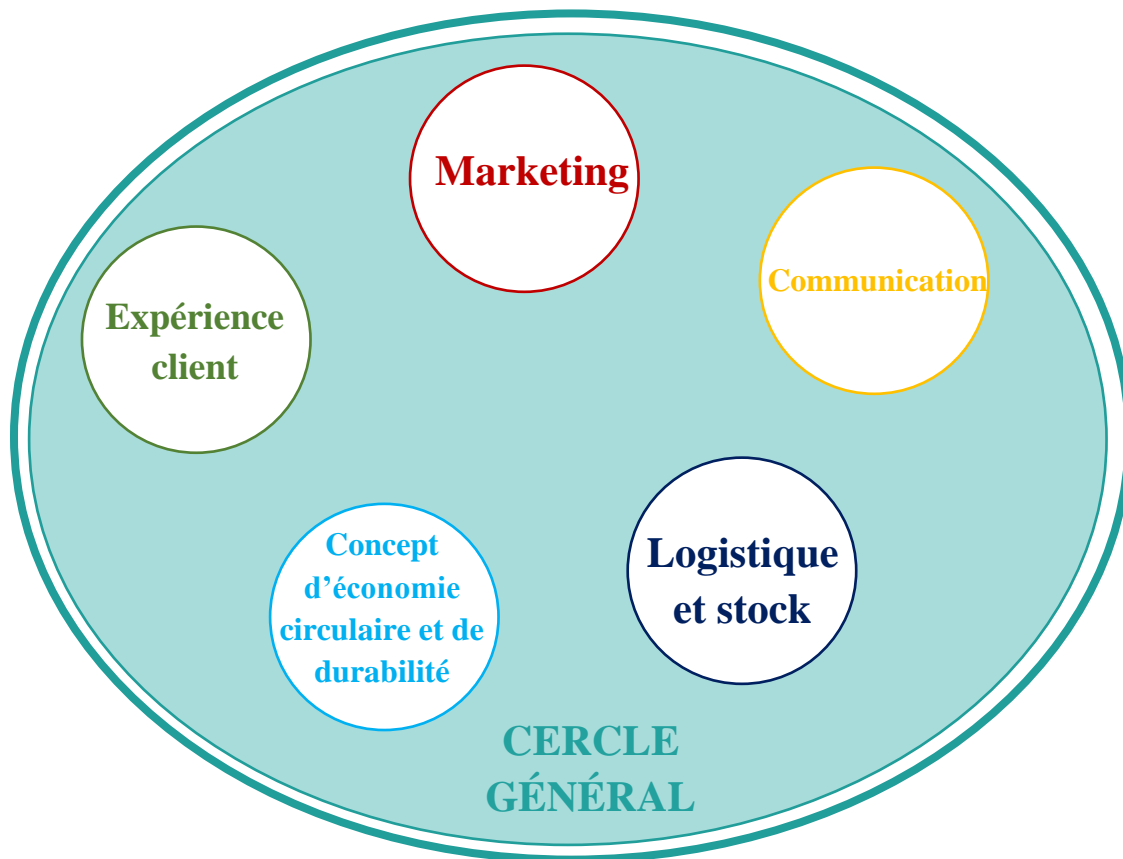
- La réunion de gouvernance est centrée sur les aspects de gouvernance. C'est-à-dire les changements de politiques, la définition des responsabilités et rôles, la création de cercles ou encore les limitations d'autorité au sein de l'entreprise/ de l'écosystème.
- La réunion stratégique a pour but de définir la stratégie générale du cercle, sa vision et la voie qu'il désire prendre.
- La réunion opérationnelle se concentre sur des décisions rapides et efficaces et sur la délégation, la répartition des tâches à accomplir.

L'holacratie est donc un mode de gouvernance permettant de faire émerger la capacité d'innovation, le potentiel collectif d'une organisation.

5.5.1.2. Une holacratie chez Yuman Village

Ce type de gouvernance serait donc positif pour Yuman village et son écosystème. En effet, ce modèle coopératif permet d'impliquer les différentes parties prenantes sans pour autant devoir en dépendre financièrement. De plus, les cercles étant résilients et souples, permettraient l'arrivée de nouveaux partenaires ainsi que le départ d'autres sans poser de problème au niveau organisationnel.

Voici ce à quoi l'holacratie de Yuman Village pourrait ressembler.



Le Cercle général comprend les différents rôles propres à Yuman Village tels que le HR, l'administration, la comptabilité, le développement immobilier et le développement B2B. Ces rôles seraient assumés par l'équipe même de Yuman Village.

Chaque partenaire est ensuite libre de rejoindre le cercle ou les cercles qui l'intéresse(nt), dans le(s)quel(s) il est compétent et d'endosser un ou plusieurs rôles. Mais étant donné que les partenaires ne sont pas forcément des experts dans chaque domaine, un membre de l'équipe de Yuman sera également présent dans chaque cercle afin d'endosser un rôle et d'être le « lien leader » du cercle. C'est-à-dire faire office de « chef d'équipe » et ainsi être responsable de produire des résultats.

Une autre possibilité serait d'organiser la gouvernance de Yuman selon des cercles de type d'acteurs. Il y aurait donc cinq cercles différents. À savoir ; l'équipe opérationnelle de Yuman, les partenaires de type « entreprise », les partenaires de type « start-up », les fournisseurs et les partenaires externes au magasin.

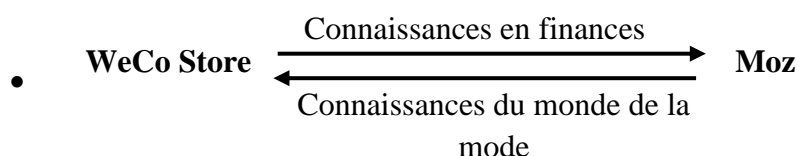
Par ce type de gouvernance, les partenaires de Yuman Village endossent des rôles dans lesquels ils pourront prendre des décisions qui les impliquent directement et pourront également codévelopper des stratégies au sein de Yuman Village. Cette mixité au sein de l'écosystème permettra aux partenaires d'échanger davantage et de mieux se connaître.

5.5.2. Les prochaines actions à mettre en place

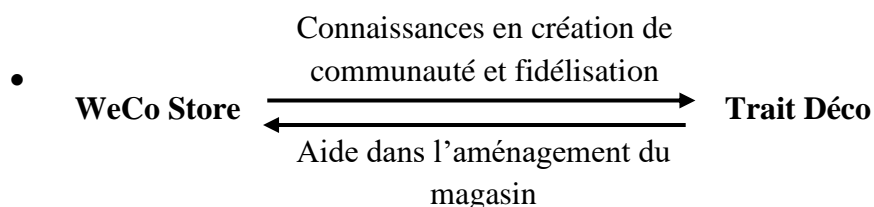
Il existe plusieurs façons de mettre ces synergies en place. Après avoir établi un plan quant à une gouvernance plus coopérative et participative, il faut se concentrer sur les premières actions de win-win à mettre en place.

5.5.2.1. Au sein de l'écosystème de Yuman Village

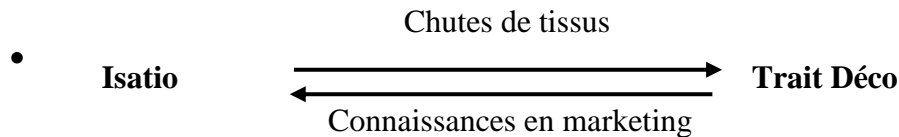
D'après les canevas analysés dans ce travail, voici trois premières synergies à mettre en place. Ces synergies sont apparues dans la carte des alliances de l'écosystème de Yuman et ont été concrétisées et détaillées avec la boîte à outils Platform Design.



Afin de mettre en pratique cette synergie, il faut avant tout en informer les partenaires. Ils se connaissent déjà, mais ne sont pas forcément au courant que cet échange de données peut leur être bénéfiques à tous les deux. Les connaissances en finances de WeCo Store seront très utiles à Moz qui ne connaît pas bien ce milieu. WeCo store désire en apprendre davantage sur les matières premières utilisées dans le milieu de la mode, ce à quoi MOz pourra les aider.



Trait déco étant expert en aménagement et décoration d'intérieur, pourrait aider le magasin WeCo à changer, améliorer, développer son aménagement. Que cette aide se traduise en conseils, en aide manuelle ou encore en fourniture de mobilier ou décoration, elle pourra également être bénéfique pour Trait Déco qui élargira sa visibilité aux clients potentiels. De plus, WeCo Store peut aider Trait déco à créer une véritable communauté de clients et à les fidéliser.



Une fois ses produits fabriqués, Isatio a encore des chutes de tissus qui lui deviennent inutiles. Ces dernières pourraient faire le bonheur de Trait déco, qui pour restaurer du mobilier ou encore des articles de décoration. Trait déco pourrait, en échange, donner des conseils et partager ses connaissances en marketing avec Isatio, qui estime que ce domaine est sa bête noire.

Par ces trois synergies, il apparaît que la première action à mettre en place est l'échange d'informations et de connaissances entre partenaires.

Yuman Village pourrait créer une « Journée des partenaires ». Cette journée ne serait pas orientée vers le magasin, mais bien vers ses partenaires et tournerait autour d'eux. Avec différents ateliers, ils pourraient comprendre la chaîne de valeur de leurs paires, y trouver des similitudes, échanger leurs connaissances, leurs bons procédés ou encore leurs dernières découvertes. C'est également lors de cette journée que Yuman Village pourrait partager avec ses partenaires les différents résultats des canevas utilisés dans ce travail. Cette journée pourrait avoir lieu deux fois par an au sein du magasin et pourrait être ouverte aux fournisseurs du magasin ainsi qu'aux partenaires externes.

En allant plus loin, Yuman pourrait se lier avec un réseau d'entrepreneurs circulaires et durables bruxellois. En proposant d'organiser les différents meetings et conférences dans la salle de réunion du magasin. Cela permettrait également à ses partenaires directs d'étendre leur réseau de connaissances et pourquoi pas de créer de nouvelles synergies.

Un autre point important à mettre en place est la continuité de ce travail. En effet, pour que ces outils soient toujours d'actualité, il faut les tenir à jour dès qu'un nouveau partenaire entre dans l'écosystème de Yuman Village. Ce pourrait être un rôle développé dans le cercle « Économie circulaire et durabilité » de la nouvelle gouvernance de Yuman.

C'est pourquoi chaque nouveau venu devrait remplir sa carte des alliances dès la signature de son contrat afin de pouvoir adhérer et créer des liens directement à la communauté Yuman.

Le responsable de ce rôle devra s'occuper de créer la chaîne de valeur, de compléter la carte des alliances et la boîte à outils Platform Design, que ce soit pour de nouveau partenaire, des partenaires externes ou encore les partenaires actuels qui se développent et donc modifient leurs données.

En plus du responsable, ces trois outils devraient être mis à disposition de la communauté de Yuman Village afin que chacun puisse mettre à jour ses données et accéder aux informations à tout moment.

5.5.2.2. Avec des partenaires externes

Concernant les boucles de valeur à créer avec des partenaires externes à l'écosystème, pour commencer, Yuman Village devrait se concentrer sur celles pouvant profiter au plus de partenaires.

Pour le moment, il s'agit de synergies avec les hôtels Jam et Manos Premier ainsi qu'avec les ateliers de couture Sélène et Glam Ziana Chaima. Ces deux types d'entreprises peuvent notamment fournir des matières premières, tissus, décorations ou autres, aux partenaires de Yuman.

Le magasin pourrait entrer en contact avec ces différentes organisations afin de comprendre leur fonctionnement et présenter les besoins de ses partenaires ainsi voir si les liens identifiés sont réellement concrétisables.

En entrant dans l'écosystème, ils pourraient eux aussi profiter des synergies de win-win avec les autres partenaires de Yuman, être invités aux « journées partenaires » et participer aux événements du réseau d'initiatives circulaires à Bruxelles.

5.5.2.3. Le rôle de Yuman Village

Dans tout cet écosystème, Yuman Village a déjà le rôle d'entreprise pivot. Elle est au centre, connecte tous les partenaires entre eux.

Avec cette création de synergies, Yuman reste encore une fois au centre. En effet, le rôle responsable de la mise à jour des canevas se fera par un employé de l'équipe de Yuman, pour une question de neutralité, car il n'y a pas d'intérêt particulier. Bien que les canevas soient disponibles pour tous les partenaires, c'est le magasin qui étudiera précisément les différents liens potentiels, en tirera des conclusions et en informera les partenaires. Au besoin, le responsable aidera les partenaires à mettre leurs différentes boucles de valeur en pratique.

De plus, Yuman encouragera ces échanges en organisant dans ses locaux des événements de rencontre et de partage entre partenaires, moments primordiaux pour la mise en place de ces synergies. Le magasin peut également servir de lieu d'échange et/ou de stockage temporaire de matières premières lorsqu'un partenaire doit les récupérer d'un autre partenaire.

Afin de renforcer sa communauté et son impact circulaire, Yuman Village peut également compter sur des acteurs externes. Plusieurs d'entre eux ont été identifiés comme pouvant aider les partenaires et apporter de la valeur supplémentaire à leur travail et leurs produits. Yuman Village devra prendre contact avec ces partenaires potentiels et envisager les synergies réalisables. Ainsi, le magasin proposera ensuite à ses partenaires des boucles de valeur déjà pensées et organisées.

Le magasin qui désire être un lieu de rencontre qui fédère et rassemble plusieurs initiatives durables et circulaires à Bruxelles gardera donc ce rôle d'entreprise pivot dans un écosystème, tout en encourageant et augmentant la qualité et la quantité de boucles de valeurs entre les différentes parties prenantes.

Conclusion

Le présent travail a pour objet de déterminer le potentiel de création de boucles de valeur dans l'écosystème de Yuman Village, un acteur bruxellois de l'économie circulaire.

En effet, en 2020, tous les signaux sont au rouge. Notre planète et sa biosphère sont au plus mal. Et quelle en est la raison principale ? Il s'agit de notre mode de vie et de consommation.

Si l'humanité veut éviter de foncer dans le mur, il faut entreprendre un pivotement de civilisation. Il faut apprendre à travailler avec la Nature en la respectant.

C'est dans cette démarche que s'inscrit l'économie circulaire, qui est développée dans la première partie de ce travail. Celle-ci se concentre sur l'aspect environnemental des industries, sur le développement durable et l'impact sociétal de l'économie. Par ces trois axes, l'économie circulaire offre dès lors une alternative au système de croissance, de surconsommation et d'épuisement des ressources naturelles que nous connaissons pour le moment.

L'économie circulaire ne peut répondre à tous les maux de notre société, mais permet d'entamer la reconversion de notre civilisation vers un monde plus durable. Le principe fondamental de ce nouveau système économique est de respecter la Nature en s'inspirant de sa résilience et de ses réactions. Par son essence même, la Nature construit des cycles de recyclage organiques et biologiques. C'est donc à nous, humains, de les reconstruire dans notre société afin de satisfaire au mieux nos besoins sans pour autant épuiser les ressources naturelles.

C'est en ce sens que de nouvelles formes de business se sont développées, désireuses de recycler au maximum, de prolonger la durée de vie des produits, d'en maximiser les usages et d'avoir un impact environnemental le plus faible.

Un autre aspect important de l'économie circulaire est de mettre en avant la proximité, l'aspect local, la création de communautés, de véritables écosystèmes d'entreprises. C'est pourquoi la théorie des écosystèmes a clôturé la mise en contexte de ce travail. Le monde des affaires s'est depuis toujours appuyé sur un ensemble de relations et interconnexions. Une organisation construit ainsi son écosystème d'affaires avec d'autres acteurs partageant les mêmes valeurs et souvent situés dans la même zone géographique.

La théorie des écosystèmes permet de comprendre comment co-évolue une telle communauté et d'en tirer divers avantages tels que la coopération entretenue dans ces écosystèmes.

Yuman Village s'est construit une communauté d'acteurs de l'économie circulaire bruxelloise et est le point commun rassemblant ces différentes organisations. Par conséquent, ces différentes connexions ont petit à petit pris la forme d'une plateforme.

Une plateforme apparaît au sein d'un écosystème afin de faciliter les échanges et interactions entre ses agents, mais aussi pousser ce dernier à atteindre un nouveau potentiel en encourageant l'innovation.

Une fois le cadre théorique posé, la recherche pratique a pu commencer. Est-il possible de créer des synergies et boucles de valeurs entre les partenaires de Yuman Village ? Si oui, de quel type seraient-elles ? Cela servira-t-il à ancrer Yuman Village encore plus fortement au sein de la communauté circulaire de Bruxelles ?

Les analyses pratiques ont prouvé que les partenaires de Yuman Village avaient de nombreuses relations potentielles à créer et à approfondir au sein de la communauté.

Cette affirmation est apparue grâce à l'analyse des chaînes de valeurs de tous les partenaires. Il en est ressorti que la majorité d'entre eux trouve leurs matières premières et fabrique leurs produits à Bruxelles. De plus, cela a permis d'avoir une vue d'ensemble sur chaque cycle de vie, de les comparer et d'ainsi faire une première sélection de partenaires sur lesquels continuer l'étude.

La carte des alliances a par la suite mis en exergue les types de relations possibles et permis de cartographier ces interactions. C'est ainsi que nous avons pu remarquer que la plupart des synergies possibles entre les partenaires de Yuman Village étaient de type « savoirs » et « processus ».

Les tendances ressorties de la carte des alliances se sont confirmées avec la mise en pratique de la boîte à outils « Platform design ». La majorité des synergies à créer entre les partenaires de Yuman Village sont de types « expériences » et « informations ». De la valeur a été également attribuée à chaque flux et les transactions ont été clairement identifiées.

Une fois ces trois outils analysés, tous les besoins des partenaires n'ont malheureusement pas été comblés. C'est pourquoi l'intérêt de faire entrer des acteurs externes à la communauté de Yuman Village, au sein de son écosystème est apparu. En effet, ceux-ci ont également la possibilité de créer des synergies et boucles de valeurs avec certains partenaires internes au magasin et cela leur permettrait de renforcer leur ancrage et appartenance au milieu de l'économie circulaire bruxelloise.

Des recommandations pratiques quant à la mise en place de nouvelles boucles de valeurs ont également été mises en avant. Celles-ci concernent la gouvernance de Yuman village, les détails pratiques de la création de synergies et le rôle que prendrait Yuman Village dans cet écosystème.

Tout au long de ce travail, nous avons donc développé un processus permettant d'identifier et de développer des synergies potentielles au sein de l'écosystème de Yuman Village. Et nous pouvons l'affirmer, le magasin a un grand rôle à jouer dans le développement de celles-ci en tant qu'entreprise pivot de son écosystème.

Bibliographie

- Abdul-Nour, G. et Lambert, S. et Lortie, M-F. (2010). *Cartographie de la chaîne de valeur : Cerner la valeur pour obtenir un avantage concurrentiel*. Récupéré le 19 février 2020 de https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/GSC1351/F27840949_Cartographie_1_.pdf
- Accenture (2017). *Technology visions 2017: Amplify you*. Récupéré le 10 mars 2020 de https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/next-gen-4/tech-vision-2017/pdf/Accenture-TV17-Full.pdf?la=en
- Accenture Strategy (2014). *Circular Advantage: Innovative Business Models and Technologies to Create Value in a World without Limits to Growth*. Récupéré le 10 mars 2020 de https://www.accenture.com/t20150523t053139_w_us-en/_acnmedia/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/global/pdf/strategy_6/accenture-circular-advantage-innovative-business-models-technologies-value-growth.pdf
- Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie. (ADEME). (2019). Déchets, chiffres-clés. Récupéré le 5 février 2020 de https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/dechets_chiffrescles_essentiels2018_010690.pdf
- Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie (ADEME). (2019). L'écologie industrielle et territoriale. Récupéré le 18 février 2020 de <https://www.ademe.fr/expertises/produire-autrement/production-industrielle-services/passer-a-laction/lecologie-industrielle-territoriale>
- Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie. (ADEME). (2019). L'économie circulaire. Récupéré le 15 novembre 2019 de <https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire>
- Agoria et Sirris, (2017, 31 octobre). *L'économie circulaire et ses avantages en quelques chiffres*. Récupéré le 6 février 2020 de <https://www.sirris.be/fr/blog/leconomie-circulaire-et-ses-avantages-en-quelques-chiffres>
- Angarde. (2020). *Second life*. Récupéré le 19 avril 2020 de <https://angarde-shoes.com/pages/2nd-life>
- Arnsperger, C. & Bourg, D. (2016). Vers une économie authentiquement circulaire: Réflexions sur les fondements d'un indicateur de circularité. *Revue de l'OFCE*, 145(1). (pp. 91-125). doi:10.3917/reof.145.0091.
- Attour, A. & Ayerbe, C. (2012). Connaissances et innovation au sein des écosystèmes d'affaires. Le cas des services mobiles. *Revue française de gestion*, 221(2). (pp. 77-94). <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-2-page-77.htm>.
- Aurez, V., Georgeault, L. (2016). Economie circulaire, système économique et finitude des ressources. DeBoeck.
- Be.Brussels et UCM. (2017). *Retours d'expérience en économie de la fonctionnalité*.

- Blake, G. (2017). The concept of circular economy. Greenfish. Récupéré le 15 février 2020 de <https://www.greenfish.eu/concept-circular-economy/>
- Boittiaux, P. (2018, 27 juillet). *Les Européens qui génèrent le plus de déchets*. Récupéré le 17 novembre 2019 de <https://fr.statista.com/infographie/14877/les-europeens-qui-generent-le-plus-de-dechets>
- Bordeaux Euratlantique, Platerforme Noé (2019). *Plateforme Noé : services mutualisés et innovants pour tous vos chantiers*. Récupéré le 7 avril 2020 de https://app.eiffage.com/system/files/plaquette_noe.pdf
- Bouvier-Patron, P. (1994). L'application des concepts de «lock-in » et de « barrières à la mobilité » à une théorie des réseaux d'entreprises. [Chapitre de livre]. Dans *Revue française d'économie*, volume 9, n°1, 1994. (pp. 205-232). doi : <https://doi.org/10.3406/rfeco.1994.950>
- Bruxelles environnement (2017, 6 novembre). *Des déchets aux ressources*. Récupéré le 9 mars 2020 de <https://environnement.brussels/thematiques/dechets-ressources/des-dechets-aux-ressources>
- Bruxelles Environnement. (2016) *Programme Régional en Economie Circulaire 2016-2020*. Récupéré le 4 février 2020 de https://document.environnement.brussels/opac_css/elecfile/PROG_160308_PREC_D_EF_FR
- Casabee (2014, 1 décembre). *Économie circulaire : les nouveaux “business models”*. Récupéré le 20 février 2020 de <http://www.casabee.eu/economie-circulaire-les-nouveaux-business-models/>
- Cegid. (2016, 26 juillet). Economie de la plateforme : un nouvel écosystème à explorer pour les PME. *Cegid*. Récupéré le 2 mars 2020 de <https://www.cegid.com/fr/blog/economie-de-plateforme-nouvel-ecosysteme-a-explorer-pme/>
- Chabaud, D. & Ngijol, J. (2005). La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché. *Revue internationale P.M.E.*, 18 (1). (pp. 29–46.) <https://doi.org/10.7202/1008469ar>
- Champagne, C. (2018). *En route vers l'économie régénératrice*. Récupéré le 18 février 2020 de https://publications.degroofpetercam.be/wp-content/uploads/sites/1616/2018/11/WealthReview_Automne-2018_RegeneratieveEconime_FR.pdf
- Chevallier, M. (2010, 1 septembre). *Le cas Xerox, du produit au service*. Récupéré le 7 avril 2020 de <https://www.alternatives-economiques.fr/cas-xerox-produit-service/00041228>
- Circle Economy (2020). *The Circularity gap report 2019*. Platform for Accelerating the Circular Economy (PACE). Récupéré le 1 mars 2020 de https://bfc732f7-80e9-4ba1-b429-7f76cf51627b.filesusr.com/ugd/ad6e59_ba1e4d16c64f44fa94fbd8708eae8e34.pdf
- Colibris. (2019). *Instaurer une gouvernance écologique avec l'holacratie*. Récupéré le 7 mai 2020 de <https://www.colibris-lemouvement.org/passer-a-laction/creer-son-projet/instaurer-une-gouvernance-ecologique-avec-lholacratie>

- Daidj, N. (2011). Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau ?. *Management & Avenir*, 46(6). (pp. 105-130). doi:10.3917/mav.046.0105.
- Déclic et Deloitte (2016). *L'économie circulaire, la nouvelle énergie de l'entreprises ?* Récupéré le 18 novembre 2019 de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/sustainability-services/DDD_livre-blanc-sur-l-economie-circulaire_fev-17.pdf
- De Kemmeter, M. et Mossay, E. (2017). *Shifting Economy*. Walhain-Perbais: Wise Holding. Récupéré le 10 février 2020 de <https://www.philoma.org/wp-content/uploads/docs/2017/shiftingeconomyEbookCompleet.pdf>
- De Sury, M. (2019). *Nouvelles stratégies de plateforme, Plateformes business : stratégie, conception et mises en œuvre*. Cigref. Récupéré le 22 février 2020 de <https://www.cigref.fr/nouvelles-strategies-de-plateforme-strategie-conception-mises-en-oeuvre>
- Doorneweert, B. (2014). *The partnership canvas*. Récupéré le 10 février 2020. <https://valuechaingeneration.com/2013/07/05/the-partnership-proposition-canvas-designing-your-value-network/>
- Droogmans, C. (2020, février). *Introduction au field project*. [Présentation power point]. Yuman Village.
- Earth Overshoot day. (2020). *Past Earth overshoot day*. Récupéré le 10 mai 2020 de <https://www.overshootday.org/newsroom/past-earth-overshoot-days/>
- EconomieCirculaire.org. (2018). *Du concept à la pratique*. Récupéré le 23 février 2020 de <https://www.economiecirculaire.org/economie-circulaire/h/du-concept-a-la-pratique.html>
- Eco.Socio.Conso. (2015). *Qu'est-ce que le concept d'économie circulaire ?* Récupéré le 20 avril 2020 de <http://www.ecosocioconso.com/2015/01/22/quest-ce-que-le-concept-deconomie-circulaire/>
- Edouard, S. & Gratacap, A. (2010). Configuration des écosystèmes d'affaires de Boeing et d'Airbus : le rôle des TIC en environnement innovant. *Management & Avenir*, 34(4). (pp. 162-182). doi:10.3917/mav.034.0162.
- Eiffage (2020, 19 janvier). *Plateforme Noé : la première plateforme physique d'économie circulaire mise en place à Bordeaux*. Récupéré le 17 mars 2020 de <https://app.eiffage.com/content/plateforme-no-la-premi-re-plateforme-physique-d-economie-circulaire-mise-en-place-bordeaux>
- Ellen MacArthur Foundation (2017). *Economie circulaire*. Récupéré le 17 novembre 2019 de <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/fr/economie-circulaire/caracteristiques>
- Ellen MacArthur Foundation (2017). *Economie circulaire : ressources*. Récupéré le 17 novembre 2019 de <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/fr/economie-circulaire/ressources>
- Ellen MacArthur Foundation (2017). *Vers une économie circulaire : arguments économiques pour une transition accélérée : executive summary*. Récupéré le 6 février 2020 de

https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Executive_summary_FR_27-4-16.pdf

- Equipe Platform Design Toolkit (2018). *Le guide de l'utilisateur v 2.1*. Boundaryless S.r.l. Récupéré en ligne le 19 février 2020.
- Evrard, Henry, Morreale, Puget et Simonet (2019). *Rapport introductif sur l'économie circulaire en Wallonie*. Parlement Wallon. Récupéré le 10 février 2020 de http://nautilus.parlement-wallon.be/Archives/2018_2019/RAPPORT/1301_1bis.pdf
- Fréry, F., Gratacap, A. & Isckia, T. (2012). Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore. *Revue française de gestion*, 222(3). (pp. 69-75). <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-3-page-69.htm>.
- Gueguen, G. & Passebois-Ducros, J. (2011). Les écosystèmes d'affaires : entre communauté et réseau. *Management & Avenir*, 46(6). (pp. 131-156). doi:10.3917/mav.046.0131.
- Gueguen, G. et Pellegrin-Boucher, E. (2005). *Stratégies de « coopération » au sein d'un écosystème d'affaires : une illustration à travers le cas de SAP*. Récupéré le 19 février 2020 de <http://obs-alliances-strategiques.fr/wp-content/uploads/2015/12/Strat%C3%A9gies-de-coop%C3%A9tition-au-sein-dun-%C3%A9cosyst%C3%A8me-daffaires-une-illustration-%C3%A0-travers-le-cas-de-SAP.pdf>
- Gueguen, G. & Torrès, O. (2004). La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires: Linux contre Microsoft. *Revue française de gestion*, n° 158(1), 227-248. doi:10.3166/rfg.148.227-248.
- Hub.Brussels (2019). *L'Économie Circulaire en Région de Bruxelles-Capitale, Enquête auprès des entreprises bruxelloises, Présentation des résultats 2018*. Récupéré le 10 mars 2020 de <https://hub.brussels/app/uploads/2019/09/L%E2%80%99%C3%89conomie-Circulaire-en-R%C3%A9gion-de-Bruxelles-capitale-Enqu%C3%AAt-aupr%C3%A8s-des-entreprises-bruxelloises.pdf>
- Huet, J. (2009). Quel avenir pour les réseaux dans le management ?. *L'Expansion Management Review*, 133(2). (pp. 104-113). doi:10.3917/emr.133.0104.
- Isaac, H. (2017). *Plateforme : pour une approche systémique*. Récupéré le 1 mars 2020 de <http://chairgovreg.fondation-dauphine.fr/sites/chairgovreg.fondation-dauphine.fr/files/attachments/Axe%20digital%20-%20Henri%20Isaac.pdf>
- Isckia, T. (2011). Ecosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation. *Management & Avenir*, 46(6). (pp. 157-176). doi:10.3917/mav.046.0157.
- Kampelmann, S. (2016). Mesurer l'économie circulaire à l'échelle territoriale: Une analyse systémique de la gestion des matières organiques à Bruxelles. *Revue de l'OFCE*, 145(1). (pp. 161-184). doi:10.3917/reof.145.0161.
- Koenig, G. (2012). Le concept d'écosystème d'affaires revisité. *M@n@gement*, vol. 15(2), (pp.209-224). doi:10.3917/mana.152.0209.
- L'Echo. (2018, 19 février). Le développement de l'économie circulaire pourrait générer 50.000 emplois en Belgique. L'Echo. Récupéré de

<https://www.lecho.be/dossier/lappeldesxi/le-developpement-de-l-economie-circulairepourrait-generer-50-000-emplois-en-belgique/9983812.html>

- Le Moigne, R. (2015). *Introduction à l'économie circulaire*. Récupéré le 7 février 2020 de <https://www.emse.fr/~absi/P2LS/Lemoigne.pdf>
- Le Roy, F. (2003). Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies collectives « agglomérées ». *Revue française de gestion*, n° 143(2). (pp. 145-157). doi:10.3166/rfg.143.145-157.
- Loilier, T. et Malherbe, M. (2010). *Genèse d'un écosystème d'affaires et approche par les capacités : les enseignements d'une étude de cas issue du secteur des télécommunications*. Récupéré le 16 février 2020 de <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/2-xixeme-conference-de-l-aims/communications/134-genese-dun-ecosysteme-daffaires-et-approche-par-les-capacites-les-enseignements-dune-etude-de-cas-issue-du-secteur-des-telecommunications/download>
- Looops. (2019). *Home page*. Récupéré le 15 avril 2020 de <https://looops.be/>
- Lothon, F. (2018). *Holacracy en pratique*. Récupéré le 7 mai 2020 de <https://agiliste.fr/holacracy-en-pratique/#tab-con-4>
- Mathieu, F. (2018, 17 juillet). "Une voiture reste garée 95% du temps et son taux d'occupation moyen est de 1,4 personne. C'est aberrant". *La Libre*. Récupéré le 11 avril 2020 de <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/une-voiture-reste-garee-95-du-temps-et-son-taux-d-occupation-moyen-est-de-1-4-personne-c-est-aberrant-5b4cc6f455326925481dbe3d>
- Marty, F. (2019). Plateformes numériques, algorithmes et discrimination. *Revue de l'OFCE*, 164(4). (pp. 47-86). doi:10.3917/reof.164.0047.
- Meedabyte (2015, 6 novembre). *Introducing The Platform Design Toolkit 2.0*. Récupéré le 15 mars 2020 de <https://meedabyte.com/2015/11/06/platform-design-toolkit-2-0-open-for-comments/>
- Ministère de la Transition écologique et solidaire. (2017). *Qu'est-ce que l'économie circulaire ?* Récupéré le 4 mai 2020 de <http://www.corse.developpement-durable.gouv.fr/qu-est-ce-que-l-economie-circulaire-a1429.html>
- Mira-Bonnardel, S., Géniaux, I. & Serrafro, P. (2012). Naissance d'un écosystème d'affaires: Entre stratégie délibérée et stratégie chemin faisant. *Revue française de gestion*, 222(3). (pp. 123-134). <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-3-page-123.htm>.
- Monitor Institute et The Rockefeller Foundation (2015). *Why are networks relevant to my work?* Récupéré le 10 février 2020 de <https://engage.rockefellerfoundation.org/what-could-a-network-help-me-achieve/why-are-networks-relevant-to-my-work/>
- Monitor Institute et The Rockefeller Foundation (2015). *What network design would be the most useful?* Récupéré le 10 février 2020 de <https://engage.rockefellerfoundation.org/what-could-a-network-help-me-achieve/what-network-design-would-be-the-most-useful/>
- Mossay, E. (2020, 26 février). Expert en économie circulaire. [Entretien]. Bruxelles.

- Mtaterre (2016). *L'épuisement des ressources naturelles*. Récupéré le 30 mars 2020 de <https://www.mtaterre.fr/dossiers/les-ressources-se-rarefient/lepuisement-des-ressources-naturelles>
- Naralingom, A. (2020, 14 février). Coordinateur et conseiller en économie circulaire chez Hub.brussels. [Entretien]. Bruxelles.
- Nutz, N. et Sievers, M. (2017). GUIDE SOMMAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES CHAÎNES DE VALEUR : Comment créer de l'emploi et améliorer les conditions de travail dans des secteurs ciblés. Genève : Organisation Internationale du Travail. Récupéré le 18 février 2020 de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_546103.pdf
- Oxfam France. (2018, 7 décembre). *La théorie du Donut : une nouvelle économie est possible*. Récupéré le 10 mai 2020 de <https://www.oxfamfrance.org/actualite/la-theorie-du-donut-une-nouvelle-economie-est-possible/>
- Permafungi (2019). *Home page*. Récupéré le 15 avril 2020 de <https://www.permafungi.be/>
- Pesqueux, Y. (2002). *Les réseaux et leur impact organisationnel. Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit*. Récupéré le 17 février 2020 de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584519/document>
- Pôle éco-conception. (2016). Éco-conception et économie circulaire : Une complémentarité indispensable et de nouveaux défis ! Récupéré le 15 novembre 2019 de <https://www.eco-conception.fr/static/economie-circulaire.html>
- Quebec Circulaire (2018). *Stratégies de circularité*. Récupéré le 21 février 2020 de <https://www.quebeccirculaire.org/static/strategies-de-circularite.html>
- ReTuna. (2019). *Welcome to the world's first recycling mall!* Récupéré le 15 avril 2020 de <https://www.retuna.se/english/>
- Rondeau, G. (2016). *Développer la « coopération » au sein de son écosystème d'affaires, une stratégie à succès!* Récupéré le 19 février 2020 de <http://www.erable.ca/cld-mrc-tourisme/blogue/2016/03/developper-la-cooperation-au-sein-de-son-ecosysteme-daffaires-une-strategie-succes>
- Région de Bruxelles-Capitale (2016). *Programme Régional d'Economie Circulaire*. Récupéré le 7 février 2020 de https://document.environnement.brussels/opac_css/elecfile/PROG_160308_PREC_DEF_FR
- Rockström, J. et Sachs, J. et Öhman, M. et Schmidt-Traub, G. (2013). *Sustainable Development and Planetary Boundaries*. Récupéré le 19 février 2020 de <https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/sustainable-development-and-planetary-boundaries.pdf>
- Service Public de Wallonie (2019). *L'économie circulaire*. Récupéré le 10 février 2020 de <http://economiecirculaire.wallonie.be/economie-circulaire-0>
- Shak and Kai. (2020). *Le vêtement recyclé, local et engagé*. Récupéré le 19 avril 2020 de <https://www.shakandkai.com/pages/circularity>

- SI et management (2016). *Théorie des écosystèmes d'affaires: coopération, innovation collaborative, stratégies de plateforme* – J. Moore, D. Teece. Récupéré le 18 février 2020 de http://www.sietmanagement.fr/theorie-des-ecosystemes-daffaires-reseau-et-coopetition-innovation-collaborative-strategies-de-plateforme-j-moore-d-teece/?fbclid=IwAR2AQfs9J1Qn23hj0nTQ2_oNHAI vmZA8ij0vVwxvuVXH7k-mvF_cloaxs
- Silly, G. (2009, 25 mars). Pourquoi Michelin mise sur la location de pneus. *Capitale*. Récupéré le 11 avril 2020 de <https://www.capital.fr/entreprises-marches/pourquoi-michelin-mise-sur-la-location-de-pneus-365980>
- Suire, R et Vicente, J. (2015, 4^{ème} trimestre). Récents enseignements de la théorie des réseaux en faveur de la politique et du management des clusters, *Revue d'économie industrielle* [En ligne], 152 | 4e trimestre 2015, mis en ligne le 15 décembre 2017, récupéré le 17 février 2020 de <http://journals.openedition.org/rei/6229>, DOI : <https://doi.org/10.4000/rei.6229>
- The U.S. Chamber of Commerce Foundation Corporate Citizenship Center (2015, 26 octobre). *Innovative Business Models Enabling the Circular Economy*. Récupéré le 5 mars 2020 de <https://www.uschamberfoundation.org/blog/post/innovative-business-models-enabling-circular-economy/43990>
- Trotec. (2019). *L'échelle de Lansink*. Récupéré le 19 février 2020 de <https://www.trotec.be/fr/durabilite/lechelle-de-lansink/>
- Vasseur, L. (2019). *L'économie circulaire ne tourne pas rond*. Alternatives Economiques (article en ligne). <https://www.alternatives-economiques.fr/laetitia-vasseur/leconomie-circulaire-ne-tourne-rond/00090417>, consulté le 4 octobre 2019.
- Vicente, J. (2016). III. Proximités, réseaux et dynamiques des clusters. Dans : Jérôme Vicente éd., *Économie des clusters* (pp. 51-88). Paris: La Découverte.
- Yuman Village. (2020). *Des produits et services de l'économie circulaire pour une consommation durable*. Récupéré le 4 février 2020 de <https://yumanvillage.be/>

