



Venice
23-25 January 2025
Isola di San Servolo

Integrating circular business models into corporate sustainability strategies

**Intégration des business models circulaires dans les stratégies de durabilité
des entreprises**

Auteur : Imane-Meriem ABDERRAHMANE

**CEPN-Université Sorbonne Paris Nord
99 Av. Jean Baptiste Clément, 93430 Villetaneuse, France**

Position : Doctorante en 3eme année en Sciences de Gestion

Contact : Myriam.ab90@gmail.com/ +33 6 66 38 22 70

Résumé

Cet article met en lumière l'importance des Business Models Circulaires (BMC) dans la mise en place de stratégies durables au sein des entreprises. Ces modèles offrent une alternative durable aux modèles actuels linéaires, en favorisant la réutilisation et la réparation des ressources ainsi que la réduction des coûts.

Nous cherchons dans cet article à répondre aux questions suivantes :

- *Quel est le rôle des business models circulaires dans la compétitivité des entreprises qui adoptent des stratégies basées sur une approche circulaire ?*
- *Comment ces modèles permettent-ils de générer à la fois des gains économiques et environnementaux ?*
- *Quels sont les obstacles au déploiement des BMC au sein des entreprises ?*

Mots clés : Business model circulaires, sustainability, Economie circulaire, avantage concurrentiel, stratégies durables.

Abstract

This paper highlights the importance of Circular Business Models (CBMs) in implementing sustainable strategies within companies. These models provide a sustainable alternative to linear models by promoting the reuse and repair of resources and reducing costs.

In this paper, we seek to answer the following questions:

- *What is the role of circular business models in the competitiveness of companies that adopt strategies based on the circular economy?*



International
Marketing
Trends
Conference

Venice
23-25 January 2025
Isola di San Servolo

- How do these models generate both economic and environmental benefits?

- What are the obstacles to the deployment of CBMs within companies?

Keywords: Circular business models, sustainability, circular economy, competitive advantage, sustainable strategies.



Venice
23-25 January 2025
Isola di San Servolo

1. Introduction et objectifs :

La mondialisation, l'évolution des comportements de consommation, ainsi que le développement économique ont entraîné une raréfaction des ressources naturelles, provoquée essentiellement par le recours massif à ces ressources, transformées en produits de consommation à durée de vie limitée. La production et la commercialisation de ces produits suivent un modèle économique fondé sur une chaîne de valeur linéaire, structurée autour du triptyque extraire-produire-jeter. Ce modèle, bien qu'orienté vers la maximisation des profits, a démontré son incapacité à répondre aux enjeux de la durabilité, mettant en évidence la nécessité d'un réel changement de paradigme.

Cette problématique se manifeste par l'épuisement des ressources naturelles, les contraintes réglementaires et les attentes sociétales croissantes incitent davantage d'organisations à repenser leurs approches en faveur de pratiques plus responsables. Dans ce contexte, la transition vers un modèle circulaire s'impose comme une solution pertinente. Ce modèle vise à maintenir les produits, leurs composants et leurs matériaux en circulation le plus longtemps possible, tout en veillant à garantir la qualité de leur utilisation (Collard, 2020). Cette transition ne se limite pas à une simple réorganisation des chaînes de valeur ; mais également implique un changement fondamental dans la manière dont les entreprises perçoivent leurs interactions avec les parties prenantes et les écosystèmes.

Malgré ses nombreux avantages et son potentiel d'innovation, le modèle circulaire soulève des défis importants. Parmi ces défis, nous pouvons citer la capacité des organisations à opérer une transition efficace, tout en préservant leur viabilité économique, l'identification des leviers clés pour maximiser les bénéfices environnementaux et économiques des BMC, ainsi que la gestion des limites structurelles des modèles linéaires traditionnels. Ces questions nécessitent une réflexion approfondie sur les apports des BMC, ainsi que sur les conditions favorisant leur adoption et leur succès.

Cet article propose de mettre en lumière les avantages, les limites et les implications stratégiques des Business Models Circulaires dans des contextes variés. La problématique centrale est la suivante :

Dans quelle mesure les Business Models Circulaires (BMC) contribuent-ils à améliorer la compétitivité des entreprises, conciliant performances économiques et environnementale ?

A travers cette problématique, nous analysons les transformations stratégiques et opérationnelles entreprises par les organisations pour adopter des BMC. Cette analyse contribue également à explorer les approches permettant d'évaluer l'impact des BMC sur les performances globales des entreprises.

Contrairement aux modèles linéaires, les BMC privilégient une utilisation durable et optimisée des ressources en valorisant des stratégies telles que la réduction des déchets, la réutilisation des matériaux et la création de boucles fermées. Ils encouragent des pratiques innovantes telles



que l'éco-conception, le recyclage, la mutualisation des ressources ou encore l'économie de la fonctionnalité. Ces approches permettent non seulement de réduire l'impact environnemental des activités économiques, mais aussi de générer de nouvelles opportunités économiques et compétitives. De cette problématique découle les questions de recherche suivantes :

- 1. Quel est le rôle des BMC dans la compétitivité des entreprises adoptant des stratégies basées sur l'économie circulaire ?**
- 2. Comment ces modèles permettent-ils de générer à la fois des gains économiques et environnementaux ?**
- 3. Quels sont les obstacles liés au déploiement des BMC au sein des entreprises ?**

2. Le cadre théorique

L'économie circulaire s'impose de plus en plus comme un cadre approprié pour faire évoluer notre économie actuelle vers une économie plus durable et plus économe en ressources. Elle rassemble différentes parties prenantes et ouvre la voie à de nouvelles réglementations, nouveaux modèles d'affaires, technologies, partenariats et développements économiques¹.

Le modèle circulaire a prouvé son efficacité dans l'amélioration durable et équitable de la qualité de vie, tant pour l'environnement que pour la société (Dermine-Brulot & Torre, 2020). En tant que modèle économique innovant (Beulque, 2019), les BMC offrent un cadre stratégique permettant de créer, fournir et capturer de la valeur d'une manière significativement différente des modèles linéaires (Chen, 2020). Leur implémentation implique l'adoption de nouvelles approches pour générer des revenus, structurer les opérations, impliquer les clients, tirer parti de la technologie et utiliser efficacement les ressources.

Par ailleurs, les impacts circulaires peuvent être résumés en trois grands axes : l'amélioration des performances environnementales grâce à des flux régénératifs favorisant une énergie renouvelable, une influence positive sur le développement social, ainsi que la promotion de modes de consommation plus responsables ; et enfin la création des modèles économiques garantissant une contribution économique socialement équitable et pertinente pour le marché.

Les business models circulaires (BMC) s'inscrivent dans un ensemble plus large de nouveaux business models (Jonker, 2014) ou de sustainable business models (Boons et Lüdeke-Freund, 2013). Leur définition repose sur plusieurs notions, à savoir les boucles fermées, la valeur, ou encore sur la façon d'appréhender la diversité des activités liées à la circularité. En effet, les BMC sont définis comme « *la façon selon laquelle une organisation crée, délivre et capte de la valeur avec et au travers de boucles fermées de matériaux* » (Mentink, 2014).

¹ <https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/publication-partenariats-economie-circulaire.pdf> consulté le 15/07/2022.



International Marketing Trends Conference

Venice
23-25 January 2025
Isola di San Servolo

Une autre définition a été proposée par Linder et Williander (2017) : « *il s'agit d'un modèle économique dans lequel la logique conceptuelle de création de valeur repose sur l'utilisation de la valeur économique retenue dans les produits après leur usage, pour la production de nouvelles offres.* »

Cette définition de BMC recoupe le concept de chaînes d'approvisionnement en boucle fermée et implique des activités telles que le recyclage, la remanufacture, de réutilisation ou d'activités connexes, comme la rénovation, la réparation, le reconditionnement. (Bocken et al., 2016)

Dans un contexte de ressources limitées, les entreprises doivent, en plus de la recherche de profit, prioriser les pratiques favorisant les aspects éthiques, sociaux et environnementaux. Les BMC ont pour objectif de créer et capter une triple valeur économique, environnementale et social. L'adoption de ce type de modèle d'affaires, permet aux entreprises de se conformer à leurs obligations environnementales envers leurs parties prenantes, notamment leurs employés, leurs clients, les communautés et la planète.

Face à ces défis et dans le but de mettre en place des incitations financière et réglementaires plus ou moins contraignantes, l'UE a procédé à la mise en place d'un plan d'action favorisant la transition vers une économie circulaire, dans le cadre du Pacte vert présenté en décembre 2019². Ce plan d'action favorise l'adoption d'un modèle économique basé sur le concept circulaire, visant à réduire la pression sur les ressources naturelles. L'objectif majeur est de faire de l'Europe le premier continent atteignant les objectifs de la neutralité climatique, notamment la neutralité carbone d'ici 2050³, tout en garantissant des modes de consommation et de production durables.

Dans ce contexte, de nombreuses entreprises ont adopté des stratégies commerciales, visant à réduire les déchets et à optimiser l'efficacité des ressources telles que l'éco-conception. Cette dernière représente une approche clé de l'économie circulaire, favorisant l'émergence de nouveaux concepts et le développement de systèmes produits-services à faible impact environnemental (Maillefert & Robert, 2017). Ces innovations sont conçues dans une optique de recyclabilité, de réparabilité et de durabilité accrue.

Par ailleurs, l'adoption de modèles économiques circulaires pourrait conférer un double avantage concurrentiel aux entreprises qui adoptent ce type de modèle. Premièrement, en tirant parti de la circularité, ces entreprises peuvent générer des revenus substantiels et améliorer leurs marges (Adam et al., 2017; Chen, 2020; Lacy et al., 2020). Deuxièmement, Les BMC, grâce à au partage ou à la réutilisation des ressources, permettent aux entreprises de renforcer leur engagement envers la société sur le plan environnemental, tout en favorisant la fidélisation des clients (Pereira & Vence, 2020a).

² <https://www.ecologie.gouv.fr/plan-daction-europeen-sur-leconomie-circulaire> consulté le 15/07/2022.

³ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/IP_20_420 consulté le 15/07/2022.



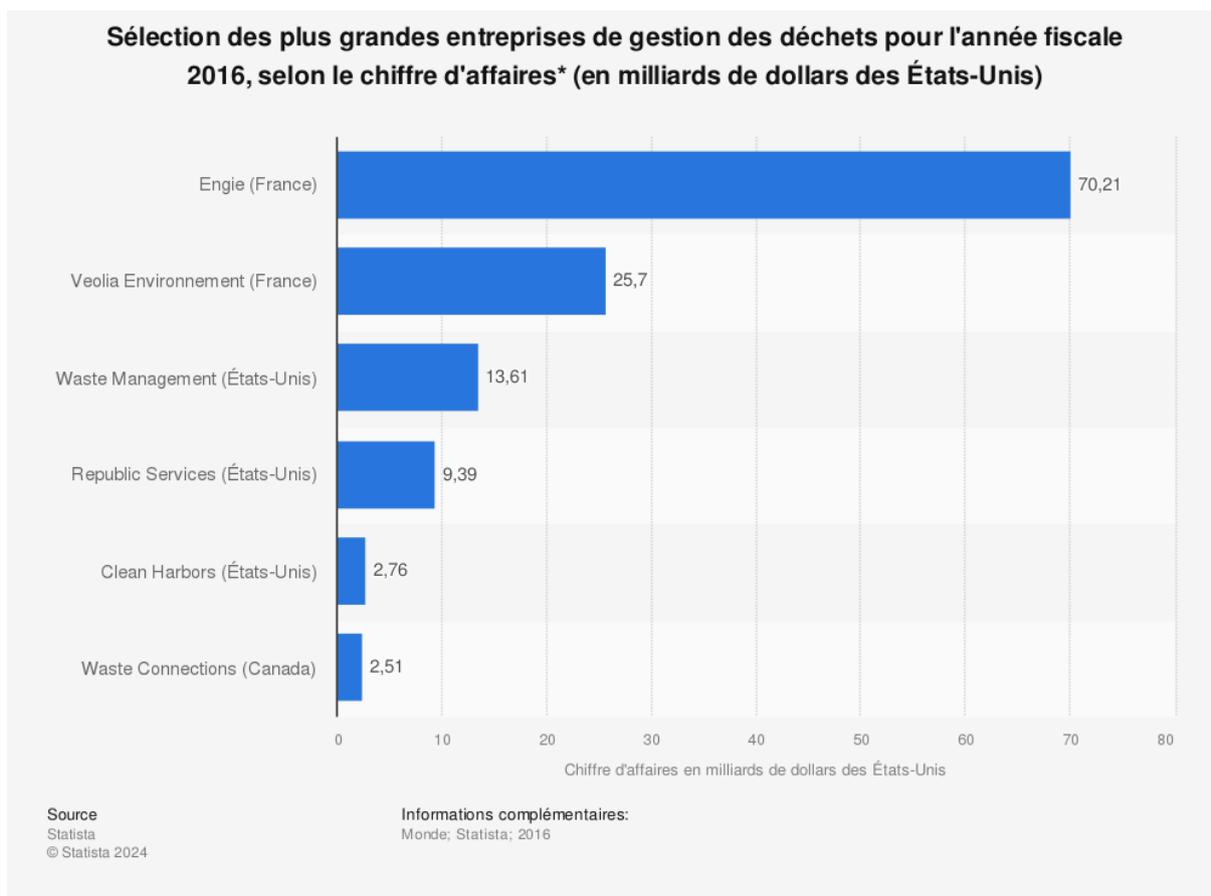
En intégrant des considérations éthiques dans leurs business models, les entreprises peuvent non seulement développer des produits et des services répondant aux besoins du marché, mais également relever des défis mondiaux les plus pressants. Cette approche s'aligne parfaitement avec les stratégies d'éco-conception mentionnées supra. De plus, en passant de la simple vente de produits à l'offre de services, tels que les modèles de location ou de partage, l'offre de produits en tant que service (PaaS)⁴, ou encore les systèmes produits-service (SPS) (Pereira & Vence, 2020a), les entreprises peuvent réduire le nombre total de produits nécessaires, renforçant ainsi leur engagement en faveur de l'optimisation des ressources et de la réduction des déchets.

Malgré tous les avantages que les BMC offrent aux entreprises à travers les particularités de l'approche fondée sur la circularité, leur adoption et mise en œuvre demeurent complexe. En effet, les définitions et les modalités d'opérationnalisation des BMC restent parfois interprétables et incomplètes (Saidani et al., 2019). De plus, la transition vers ces modèles implique la mobilisation d'un grand nombre d'acteurs, nécessitant un accompagnement adéquat pour surmonter ces défis.

⁴ Product as a service



Figure 1 : Chiffre d'affaires des plus grandes entreprises de gestion des déchets 2016



Source : Statista 2024

2. Méthodologie de la recherche :

Notre recherche a pour objectif d'analyser le rôle des BMC dans la réalisation de profits au sein des entreprises, en les considérant comme un avantage concurrentiel apportant des bénéfices économiques et environnementaux. Ces modèles permettent de découpler la croissance économique de l'utilisation des matières premières en adoptant une approche circulaire qui minimise la consommation de ressources et les déchets(Adam et al., 2017).

L'implémentation de stratégies axées sur une approche circulaire, notamment dans les domaines du recyclage et de la gestion des déchets, pourrait s'avérer rentable pour les entreprises(Beulque, 2019). Bien que de nombreuses études aient déjà été menées sur l'économie circulaire, notre recherche met en lumière à la fois les avantages environnementaux



Venice
23-25 January 2025
Isola di San Servolo

et compétitifs que ces modèles peuvent offrir aux entreprises. Nous nous concentrons particulièrement sur l'intégration des principes des BMC dans la stratégie globale des entreprises, en soulignant leurs impacts potentiels sur plusieurs domaines d'activité clés tels que la finance, la comptabilité, la logistique, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), et le marketing.

Sur le plan méthodologique, nous avons adopté un positionnement épistémologique interprétativiste, particulièrement adapté aux Sciences de Gestion (Perret et Seville, 2007 ; Pourtois et Desmet, 2007). Cela nous a permis de privilégier une méthode de recherche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs avec des acteurs-clés du secteur, notamment dans les domaines du recyclage et de la gestion des déchets.

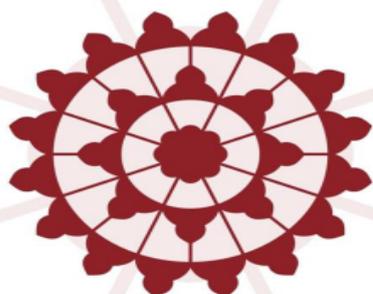
L'étude vise à répondre aux questions suivantes :

- 1. Quel est le rôle des BMC dans la compétitivité des entreprises adoptant des stratégies basées sur l'économie circulaire ?**
- 2. Comment ces modèles permettent-ils de générer à la fois des gains économiques et environnementaux ?**
- 3. Quels sont les obstacles liés au déploiement des BMC au sein des entreprises ?**

Pour répondre à ces questions, nous avons réalisé une série d'entretiens auprès d'un échantillon pertinent composé de 18 personnes occupant des fonctions clés dans des entreprises ayant déjà adopté des stratégies circulaires, telles que Schneider Electric, ainsi que d'organismes spécialisés dans la finance durable. Parmi ces organismes, nous avons inclus l'AFEP (Association Française des Entreprises Privées), Finance For Tomorrow, le GIMELEC (Groupement des entreprises de la filière électronique française) et des représentants du Ministère de la transition énergétique. Ces entretiens ont été menés durant une période de neuf mois, allant du 01 décembre 2021 au 31 août 2022.

Nous avons fait recours à des entretiens semi-directifs pour recueillir des données, en structurant nos discussions autour de deux catégories d'interlocuteurs : des acteurs internes, notamment ceux de Schneider Electric, et des acteurs externes, représentant des experts en finance durable. Les entretiens, dont la durée variait entre 30 minutes et 1h30, ont permis d'obtenir des perspectives riches et diverses sur le lien entre les BMC et les avantages concurrentiels.

Les données recueillies ont été enregistrées et analysées à l'aide du logiciel NVivo, suivant une approche thématique. Afin de mieux comprendre l'implication des interlocuteurs dans le domaine de l'économie circulaire, nous avons débuté par des entretiens exploratoires, afin de pré-identifier les acteurs clés et d'affiner notre compréhension du sujet.



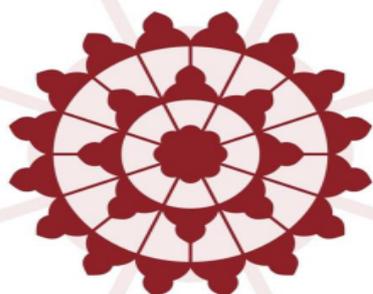
International Marketing Trends Conference

Venice
23-25 January 2025
Isola di San Servolo

Le tableau ci-après présente le profil des personnes interviewées, leur poste et leur organisme respectif. Il s'agit principalement de dirigeants et de directeurs impliqués dans la gestion des déchets, le recyclage et les stratégies circulaires.

Tableau 1 : profil des personnes interviewées dans les entretiens exploratoires

<i>Interviewés</i>	<i>Fonction</i>	<i>Organisme</i>
F.C	Vice-Président solutions durables	Schneider Electric
A-F.P	Directrice Stratégie & Business Développement France	Schneider Electric
R.P C	Directrice des affaires avec l'Union Européenne	Schneider Electric
S. S	Directeur Marketing en Finance Business Development	Schneider Electric
T V.L Q	Directeur des Affaires Financières à l'Association Française des Entreprises Privées	AFEP
E.F	Vice-Président Environnement et développement durable	Schneider Electric
G.M D M	Directeur Stratégie et Développement Durable	Schneider Electric
M.C	Directrice des programmes biodiversité	Finance for Tomorrow (Observatoire de la finance durable)
A. G	Directeur de la finance durable	Ministère de la Transition écologique
G.V D	Vice-Président Corporate Citizenship and Institutionnal Affairs	Schneider Electric
G. R	Directeur Economie Circulaire réseau alliances	Schneider Electric
M.M	Responsable Reporting / Benchmark Contrôle de Gestion	Saint-Gobain Distribution Bâtiment
D.P	Directeur Commercial Segments Sales	Schneider Electric
M.C	Expert en climat et environnement	MIROVA



International Marketing Trends Conference

Venice
23-25 January 2025
Isola di San Servolo

N. B	Directeur Environnement-Energie à l'Association Françaises des Entreprises Privées	AFEP
P. S	Directeur financement, Stratégie et Business Development	Schneider Electric
R. L	Directeur de l'Observatoire de la finance durable - Coordinateur Programme Clim'Act	L'Observatoire de la finance durable
H. G	Responsable Economie Circulaire et Environnement (GIMELEC)	(Groupement des entreprises de la filière électronumérique française)

Source : Etabli par nos soins



3. Résultat de recherche :

L'analyse des résultats a permis d'identifier plusieurs points clés, notamment :

- les caractéristiques spécifiques des BMC par rapport aux modèles économiques traditionnels ;
- l'implication des acteurs dans la mise en œuvre de ces modèles et leur influence sur la compétitivité des entreprises ;
- les difficultés rencontrées lors du déploiement des BMC au sein des entreprises.

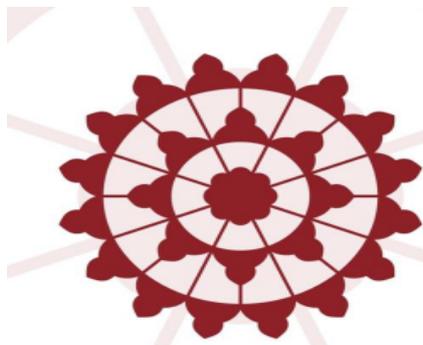
1) L'importance des BMC dans la compétitivité des entreprises

L'analyse des discours recueillis auprès des interlocuteurs lors des entretiens, confirme l'importance cruciale des BMC. En effet, le modèle de consommation traditionnel « extraire-fabriquer-jeter » n'est pas soutenable à long terme, ce qui oblige les entreprises réviser leur modèle économique pour adopter des approches plus durables de création, livraison et de capture de valeur (Tura et al., 2019). Les modèles d'affaires fondés sur l'économie circulaire offrent une solution prometteuse, car ils prolongent l'utilisation des ressources grâce à des pratiques telles que la réutilisation et la réparation.

« L'approche par la circularité est de plus en plus intégrée dans les réglementations en France. Les Jeux Olympiques de 2024, intégreront pour la première fois le critère de durabilité, où tous les services participant aux infrastructures, ..., devront obligatoirement allouer une enveloppe pour le budget de fonctionnement ainsi qu'un budget Carbone. Ainsi, le respect des principes de l'économie circulaire sera fortement exigé. » Explique le Directeur Economie circulaire, à Schneider Electric.

Par ailleurs, cette stratégie de déploiement des BMC au sein du groupe Schneider Electric a été également instaurée pour répondre aux défis de la raréfaction des ressources et à promouvoir l'économie circulaire, deux enjeux prioritaires pour le groupe. *« Au sein du Groupe Schneider Electric, comme dans de nombreuses autres entreprises, une direction de l'économie circulaire a été mise en place. Elle est chargée de la gestion des thématiques liées au recyclage et la gestion de déchets ainsi que le déploiement des BMC. »* Précise le Directeur Commercial Segments Sales au groupe.

Enfin, concernant la compétitivité, les BMC pourraient constituer une source d'avantage concurrentiel, par le fait qu'ils permettent aux entreprises qui adoptent ce modèle de se différencier sur le marché (Pereira & Vence, 2020a). A ce sujet, le Directeur Economie circulaire, Schneider Electric, confirme : *« Les entreprises commencent à être valorisées selon les critères extra-financiers, notamment grâce à l'adoption de BMC inspirés des principes de l'économie circulaire, qui contribuent à atteindre des objectifs ambitieux en matière*



International Marketing Trends Conference

Venice
23-25 January 2025
Isola di San Servolo

environnementale. Cela pourrait constituer un avantage concurrentiel dont les entreprises peuvent tirer parti ».

2) Modèles d'affaires circulaires : un levier pour concilier rentabilité et durabilité

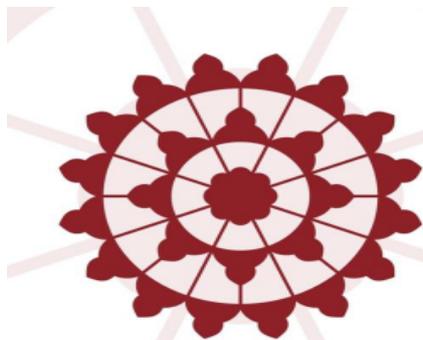
Il importe de rappeler que l'un des principes fondamentaux des BMC repose sur l'optimisation des ressources utilisés tout au long de la chaîne de valeur. Cela réduit bien évidemment le besoin en matières premières nouvelles (Beulque, 2019). Sur le volet économique, cela implique une réduction des coûts d'approvisionnement en matières premières. Quant au volet environnemental, cela réduit l'extraction des ressources naturelles et limite les externalités négatives portant atteinte à l'environnement « ... *l'adoption de BMC incite l'innovation financière et contribue à la création de nouveaux produits financiers basés sur la circularité* ». Explique un expert en climat et environnement, MIROVA.

A ce sujet, le Directeur Financement, Stratégie et Business Development chez Schneider Electric, ajoute : « Les BMC contribueront à l'évolution des *parts vertes des entreprises et, attirer de ce fait davantage d'investisseurs, ce qui permet de créer un cercle vertueux*, ».

Dans le même contexte, le Directeur Stratégie et Développement Durable complète : « *Le déploiement de BMC permet à Schneider Electric l'octroi de multiples avantages : se différencier de la concurrence en intégrant des business models circulaires adaptés à ses offres, augmenter sa part verte alignées sur les objectifs de durabilité et être favorisée dans les appels d'offres dans le cadre de la commande publique, ...* ».

A cela, le Vice-Président Corporate Citizenship and Institutionnal Affairs chez Schneider Electric, rajoute « ... *Pour chaque offre de nos produits circulaires, même le client aura l'avantage de réduire ses coûts, augmenter sa marge et optimiser sa gestion des déchets.* »

Sur le plan marketing, plus précisément au niveau de la Direction de Stratégie et Business Développement, le déploiement de BMC aura un impact fort sur la relation de la direction avec ses clients et partenaires financiers. Cette stratégie basée sur la circularité pourra devenir un levier clé de compétitivité, notamment pour les services dédiés au financement et à l'économie circulaire, qui travaillent en étroite collaboration pour concevoir de business models circulaires alignés sur les objectifs de durabilité et différenciant sur le marché.



International Marketing Trends Conference

Venice
23-25 January 2025
Isola di San Servolo

3) *Quels sont les obstacles au déploiement des BMC au sein des entreprises ?*

L'analyse des discours révèle qu'en dépit de leur efficacité et des avantages qu'ils peuvent offrir aux entreprises, le déploiement de business models circulaires reste difficile à mettre en œuvre. En effet, la mise en place de BMC nécessite souvent des investissements initiaux importants dans de nouvelles technologies et d'équipements, ainsi que la formation du personnel impliqué dans ce processus.

Par ailleurs, on observe un manque notable en termes de normes réglementaires sur ce sujet, ce qui complique davantage l'intégration des principes de circularité, en particulier pour les entreprises qui ne disposent pas des compétences nécessaires pour les adopter correctement.

Ce point a été confirmé par le Directeur 'Economie Circulaire' au sein de Schneider Electric : *« ...l'adoption de business models circulaires constitue un levier de compétitivité et un avantage concurrentiel pour notre entreprise. Toutefois, il est difficile de recourir à l'économie circulaire sur le terrain, en l'absence de critères et normes précis. »*

Le Directeur Stratégie et Développement Durable rajoute : *« Il y a un réel gap théorique et une complexité dans le déploiement du modèle circulaire. Cependant les pouvoirs publics travaillent sur l'évolution de la réglementation et, les acteurs financiers encourage la mise en place du modèle circulaire en échange d'incitations financières »*.

4. Implications de la recherche

Dans un premier temps, cette recherche nous a permis de relever l'importance de revisiter les modèles économiques conventionnels des entreprises pour y intégrer des principes circulaires. Cela incite les entreprises à atteindre un double objectif, à savoir la réduction des coûts, mais également les externalités négatives de leurs activités sur l'environnement.

Cette volonté de déployer des BMC s'inscrit dans les stratégies durables des entreprises engagées, avec pour objectif de s'aligner sur les évolutions réglementaires, telles que la loi AGEC en France⁵ ou encore le Green Deal en Europe⁶.

La recherche nous a également permis de voir comment le déploiement de BMC pourrait constituer un avantage concurrentiel pour les entreprises engagées, tout en stimulant l'innovation et la création de nouveaux produits circulaires. En outre, l'implémentation des BMC est conditionné par une bonne coordination entre les différentes directions (Finance, Marketing, RSE, etc.), tant en interne qu'en externe, à partir d'un prisme de lecture nouveau de l'activité de l'entreprise fondé sur l'approche circulaire.

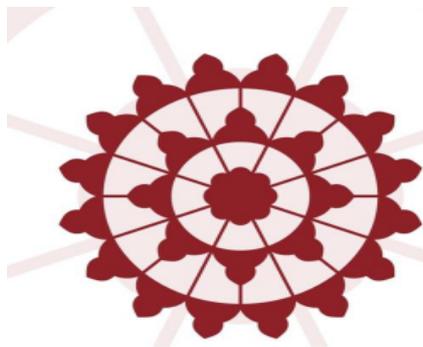
⁵ LOI n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire

⁶https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_fr consulté le 15/09/2024



Afin de mieux appréhender ces implications managériales, nous proposons de récapituler l'ensemble des avantages que les BMC peuvent apporter aux différentes fonctions et acteurs au sein de Schneider Electric, en se basant sur les offres du groupe à fort potentiel de circularité.

Dans cette matrice, nous avons identifié les différents BMC répondant aux diverses offres proposées par Schneider Electric à sa clientèle. A travers cette matrice, nous constatons que les BMC constitue un levier stratégique pour la direction à fidéliser davantage ses grands comptes, mais également, conquérir de nouvelles parts de marchés en développant son portefeuille client au niveau européen.

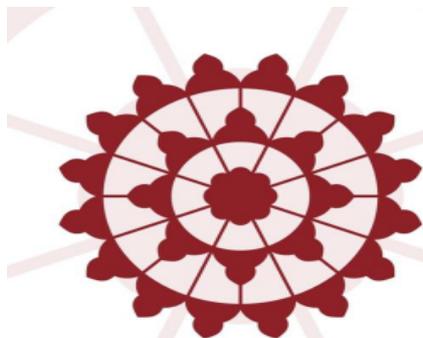


International Marketing Trends Conference

Venice
23-25 January 2025
Isola di San Servolo

Tableau 2 : Avantages des BMC pour le groupe Schneider Electric

Avantages Activités	(Gestion Technique des Bâtiments) Forte propension de services	Récupération onduleurs/Batteries Activités à forte rotation	Infrastructure de Recharge de Véhicule Électrique (IRVE) Forte obsolescence technologique
Avantage concurrentiel	BUSINESS MODEL CIRCULAIRE		
	<ul style="list-style-type: none"> - Facturation à l'utilisation (Pay per use) - As a service 	<ul style="list-style-type: none"> -Leasing 	<ul style="list-style-type: none"> -Location de longue durée (LDD)
	<ul style="list-style-type: none"> -Lissage du paiement -Paiement en fonction d'utilisation 	<ul style="list-style-type: none"> -Bilan déconsolidé -Augmentation des charges d'exploitation -Préserver le cash du client 	<ul style="list-style-type: none"> -Inclusion du service dans le package du contrat. (La maintenance par exemple) -Préserver la trésorerie du client, -Eviter de recourir à l'emprunt
Autres avantages pour Schneider Electric :	-Gagner des appels d'offres et faciliter l'octroi de subventions publiques.		
	-Crédibiliser la politique de marketing responsable de l'entreprise.		
	-Elargir sa gamme de produit alignés : en se servant de la circularité pour s'aligner à la Taxonomie Européenne		



International Marketing Trends Conference

Venice
23-25 January 2025
Isola di San Servolo

	-Augmenter les parts vertes en CA, Capex et Opex.
	-Maintenance de l'image de l'entreprise (objectifs de développement durable du groupe : SSI)
	-Faire face aux shortages et aux fluctuations des prix de matière première en cas d'inflation
	-Renforcer la crédibilité de l'entreprise en termes RSE.
BMC: un argument de marketing responsable	
Promesse : : « Lancer vous sereinement dans le circulaire, nous vous accompagnons à la fois dans la maîtrise de vos coûts et à la décarbonation de votre activité !	

Source : Etabli par nos soins sur la base des entretiens réalisés

6. Conclusion :

Ce papier met en avant le rôle des BMC en tant qu'alternatives prometteuses aux modèles linéaires traditionnels, grâce à des solutions innovantes permettant de relever les défis de durabilité.

Leurs principaux apports résident dans l'optimisation des ressources à travers leur utilisation et leur réparation, contribuant ainsi à une réduction des coûts et à une diminution de l'empreinte écologique des entreprises. Ces modèles renforcent également l'engagement sociétal et environnemental des organisations, tout en favorisant leur compétitivité sur des marchés de plus en plus sensibles aux enjeux de durabilités.

En dépit de leurs nombreux avantages, les BMC présentent certaines limites. En effet, la transition vers ces modèles nécessite des investissements initiaux conséquents, une adaptation profonde de processus organisationnels ainsi qu'une forte implication des parties prenantes. Par ailleurs, le cadre réglementaire et les contraintes structurelles peuvent présenter un obstacle à leur déploiement à grande échelle.

Enfin, l'évaluation des bénéfices environnementaux et économiques reste complexe et dépend fortement des spécificités sectorielles.

Dans cette perspective, plusieurs voies de recherche méritent d'être explorées.

Tout d'abord, le développement de méthodologies robustes pour mesurer l'impact des BMC sur la durabilité économique et environnementale représente un enjeu majeur, notamment face à



l'émergence de nouvelles réglementations telle que le Règlement Taxonomie⁷, favorisant des métriques et méthodes harmonisés au niveau européen.

Ensuite, une exploration approfondie des synergies possibles entre les technologies émergentes, telles que l'utilisation de l'intelligence artificielle et les BMC pourrait ouvrir de nouvelles opportunités pour maximiser leur efficacité.

En guise de conclusion, bien que les BMC présentent des défis importants, leur potentiel à transformer les paradigmes économiques actuels en fait un outil indispensable pour les organisations souhaitant concilier performances économiques et responsabilité environnementale.

⁷ RÈGLEMENT (UE) 2020/852 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables et modifiant le règlement (UE) 2019/2088



Bibliographie/Webographie :

- Adam, S., Bucker, C., Desguin, S., Vaage, N., & Saebi, T. (2017). *Taking Part in the Circular Economy : Four Ways to Designing Circular Business Models* (SSRN Scholarly Paper 2908107). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2908107
- Aggeri, F., Beulque, R., & Micheaux, H. (2023). *IV / Méthodes et outils de l'économie circulaire* | Cairn.info. <https://shs.cairn.info/l-economie-circulaire--9782348077555-page-67?lang=fr>
- Andrews, D. (2015). The circular economy, design thinking and education for sustainability. *Local Economy*, 30(3), 305-315. <https://doi.org/10.1177/0269094215578226>
- Belmonte-Ureña, L. J., Plaza-Úbeda, J. A., Vazquez-Brust, D., & Yakovleva, N. (2021). Circular economy, degrowth and green growth as pathways for research on sustainable development goals : A global analysis and future agenda. *Ecological Economics*, 185, 107050. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.107050>
- Beulque, R. (2019). *Business models circulaires : vers des création et captation de valeur pérennes ? Processus et instrumentation : Les enseignements du recyclage et de la réutilisation automobiles.*
- Bocken, N. M. P., & Geradts, T. H. J. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation : Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4), 101950. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>
- Bocken, N. M. P., Pauw, I. de, Bakker, C., & Grinten, B. van der. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Taylor & Francis*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/21681015.2016.1172124>



Bourdin, S., & Maillfert, M. (2020). Introduction – L'économie circulaire : Modes de gouvernance et développement territorial. *Natures Sciences Sociétés*, 28(2), Article 2. <https://doi.org/10.1051/nss/2020033>

Chen, C.-W. (2020). *Improving Circular Economy Business Models : Opportunities for Business and Innovation: A new framework for businesses to create a truly circular economy*. <https://doi.org/10.1595/205651320X15710564137538>

COMMUNICATION DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPÉEN, AU CONSEIL, AU COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN ET AU COMITÉ DES RÉGIONS Un nouveau plan d'action pour une économie circulaire Pour une Europe plus propre et plus compétitive (2020). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/fr/TXT/?qid=1583933814386&uri=COM:2020:98:FIN>

Coupling material circularity indicators and life cycle based indicators : A proposal to advance the assessment of circular economy strategies at the product level—ScienceDirect. (2023, janvier 5). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921344918303677>

Dermine-Brulot, S., & Torre, A. (2020). *Quelle durabilité pour le développement territorial ? Réflexions sur les composantes spatiales de l'économie circulaire | Cairn.info*. <https://shs.cairn.info/revue-natures-sciences-societes-2020-2-page-108?lang=fr>

Fernandez, D. B., Petit, I., & Lancini, A. (2014). L'économie circulaire : Quelles mesures de la performance économique, environnementale et sociale ? *Revue Française de Gestion Industrielle*, 33(4), Article 4. <https://doi.org/10.53102/2014.33.04.791>



Gallouj, C., & Viala, C. (2021). *Economie circulaire et univers agricole*. Editions France Agricole. <https://univ-scholarvox-com.proxy.bu.dauphine.fr/book/88914176>

Geissdoerfer, M., Morioka, S. N., de Carvalho, M. M., & Evans, S. (2018). Business models and supply chains for the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 190, 712-721. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.159>

IAAG-Multi-Level-Perspective—Traduit FR FINAL.pdf. (s. d.). Consulté 6 juillet 2024, à l'adresse

<https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/Resources/French%20Resources/IAAG-Multi-Level-Perspective%20-%20traduit%20FR%20FINAL.pdf>

Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy : An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221-232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>

Lacy, P., Long, J., & Spindler, W. (2020). *The Circular Business Models*. https://doi.org/10.1057/978-1-349-95968-6_2

Lanoie, P., & Normandin, D. (2015). L'économie circulaire. *Gestion*, 40(3), Article 3. <https://doi.org/10.3917/riges.403.0090>

L'économie Circulaire Est-Elle Bonne Pour l'Environnement? Essais Sur La Mesure De La Circularité - ProQuest. (2023, janvier 9). <https://www.proquest.com/openview/05913d103b2795a081d0520399ed21f1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>



Linder, M., & Williander, M. (2017). Circular Business Model Innovation : Inherent Uncertainties. *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 182-196.
<https://doi.org/10.1002/bse.1906>

M Renauld, B Miche—2020—Dial.uclouvain.be. (s. d.).

Maillefert, M., & Robert, I. (2017). Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'écologie industrielle. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Décembre(5), 905-934. <https://doi.org/10.3917/reru.175.0905>

Mentink, B. (2014). *Circular Business Model Innovation*.

Micheaux, H., & Aggeri, F. (2016). *Innovation environnementale et création de valeur*.

Pereira, Á., & Vence, X. (2020a). *Les systèmes produit-service comme business models pour l'économie circulaire : Potentialités et limites.* 5.
<https://doi.org/10.21494/ISTE.OP.2020.0441>

Pereira, Á., & Vence, X. (2020b). *Les systèmes produit-service comme business models pour l'économie circulaire : Potentialités et limites.* 5.
<https://doi.org/10.21494/ISTE.OP.2020.0441>

Pereira, Á., & Vence, X. (2020c). *Les systèmes produit-service comme business models pour l'économie circulaire : Potentialités et limites.* 5.
<https://doi.org/10.21494/ISTE.OP.2020.0441>

Saidani, M., Yannou, B., Leroy, Y., & Cluzel, F. (2019). Des indicateurs catalyseurs de l'économie circulaire ? *Technologie et innovation.*
<https://doi.org/10.21494/ISTE.OP.2019.0346>



SMEs on the way to a circular economy insights from a multi-perspective review. (s. d.).

Ying, J., & Li-jun, Z. (2012). Study on Green Supply Chain Management Based on Circular Economy. *Physics Procedia*, 25, 1682-1688.

<https://doi.org/10.1016/j.phpro.2012.03.295>

<https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/publication-partenariats-economie-circulaire.pdf>