▶ CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ
& DÉVELOPPEMENT DURABLE

ENTREPRISES ET TERRITOIRES, VERS L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

▶ Journée du 5 juillet 2013 Hôtel de Ville de Paris
RENCONTRE ANNUELLE DU CLUB ÉCONOMIE
DE LA FONCTIONNALITÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

▶ 5 JUILLET 2013

5 JUILLET 2013

- Participants à la journée p.3

INTRODUCTION DE LA JOURNÉE p.5

- René DUTREY, Maire adjoint de la Ville de Paris à l'environnement, au développement durable, au plan climat p.5
- Christian DU TERTRE, ATEMIS, directeur scientifique du Club p.5

DES PROJETS D'ENTREPRISES RELEVANT DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ p.10

- GESCALL, un centre d'appels qui cherche à prendre en compte les enjeux de santé publique p.10
- Audio Video Nord, de la vente d'équipements à la solution fonctionnelle p.12
- SAVECOM, une société pour l'avenir énergétique de la région de Commercy p.13
- Echanges avec la salle p.15

POURQUOI CRÉER DES CLUBS ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ? p.18

- Christophe SEMPELS, professeur de développement durable et stratégie, SKEMA, Patrice VUIDEL, ATEMIS, secrétaire du Club Economie de la fonctionnalité et développement durable p.18
- Echanges avec la salle p.20

COMMENT ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES VERS L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ? p.22

- Le dispositif d'accompagnement proposé par le CJD et le réseau Alliances p.23
- Le CIRIDD, promoteur de l'économie de la fonctionnalité en Rhône-Alpes p.24
- De la RSE à l'économie de la fonctionnalité en Essonne, avec l'appui d'ATEMIS p.25
- Quel modèle économique pour la ville durable ? La démarche prospective du CERDD et de la CCI Grand Lille p.26
- Quels intérêts pour les salariés et leurs représentants ? Le regard d'Elisabeth LE GAC, CFDT Rhône Alpes p.27
- Echanges avec la salle p.29

COMMENT INTÉGRER L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES ? p.31

- Les attentes du Centre des Jeunes Dirigeants p.31
- Le regard du collège des directeurs du développement durable p.32
- Les premières initiatives du Conseil Régional Ile-de-France p.33
- Les propositions d'ATEMIS p.34
- Echanges avec la salle p.35

CONCLUSIONS DE LA JOURNÉE p.36

- Christian DU TERTRE, ATEMIS, directeur scientifique du Club économie de la fonctionnalité et développement durable p.36
- René DUTREY, maire adjoint Ville de Paris chargé du développement durable, de l'environnement et du plan climat p.37

sommaire

▶ PARTICIPANTS À LA SÉANCE DU 5 JUILLET 2013

Allemand Sylvain (Journaliste) • Alphonse Mireille (co présidente du Conseil de développement Est Ensemble) • Archimbaud Jacques (Débat Public) • Banoun Arnaud (EDC Paris) • Baron Xavier (ATEMIS) • Baruch-Gourden Léa (Communauté d'agglomération Est Ensemble) • Bavay Francine (Conseillère régionale Ile de France) • Beche Elisabeth (Planète mômes) • Bellini Béatrice (Université Versailles Saint Quentin) • Bénévise Françoise (Lazuli) • Benqué Nadia (ATEMIS / CEEFIA) • Bergere Jean-Mari (Métis) • Blandin Olivier (ATEMIS) • Block Elsa (CDC Entreprises) • Bobroff Jacotte (ENCP) • Bortoli Hélène (ADEME) • Botte Philippe (Pole N) • Boulin Jean-Yves (ATEMIS) • Bruggeman Frédéric (Cabinet AMNYOS) • Calmels Dominique (Directeur Financier d'Accenture) • Camblain Olivier (Accompagnement Opérationnel & Conseils (Suisse)) • Castanet Etienne (Buy O) • Cesetti Christophe (Valeureux) • Charignon E. (PELLENC SA) • Chopinaud Christian (Clim Conseil) • Condette Laurianne (Chargée de Projet au CJD) • Coriat Benjamin (Professeur des Universités, Paris 13) • Da Silva Nicolas (ARD Paris Île-de-France Consultant développement durable, Transition écologique et connexions technologiques) • De Bethencourt Anne (Relations extérieures Fondation Nicolas Hulot, Membre du Conseil Economique, Social et Environnemental, Membre de l'Institut de l'Economie Circulaire) • De Gasparo Sandro (ATEMIS) • De Taxisdupoete Adelphe, (CG SCOP) • Debuc Thierry (ATEMIS) • Decoster Bernard (DSD System) • Delatronchette (FGTE CFDT) • Delaval Christine (Conseil Régional Nord-Pas de Calais) • Delecroix Bertrand (Laboratoire OCP / Département HT / INSRS) • Demissy Romain (ATEMIS) • Déniel Guylaine (Master 2 DDO Dauphine) • Despiney Barbara (CR1 CNRS, HDR) • Du Tertre Renaud (Professeur, Université Paris Diderot) • Du Tertre Clément (Etudiant) • Du Tertre Christian (ATEMIS, directeur scientifique du Club économie de la fonctionnalité & développement durable) • Du Tertre Françoise (consultante) • Dutrey René (Ville de Paris, Maire Adjoint au développement durable et au plan climat) • El Manani Mohamed (GESNORD) • Flamand Eric (Conseil en développement durable & R.S.E.) • Fromant Eric (Periculum Minimum) • Fruteau de Laclos Anne Marie (ADEME) • Gabillet Agnès (IDSOL) • Gabriel Pascal (Syndex) • Gaglio Gérald (Université Technologique de Troyes) • Garant Frédéric (SCET / Coordinateur des actions SEM de services) • Gay Guillaume (DRIEE Ile-de-France) • Genot Sacha (Collectif performance) • Grunstein Anne (Conseil Général de Seine Saint-Denis, Responsable du pôle ergonomie) • Guillaume Anne (Tranzitions (Belgique)) • Guinaud Philippe (Université Paris Dauphine) • Guyot Benoît (Strategy & Innovation Consultant) • Harsh-Domazet Viki (UTPM) • Havette Didier (Caisse des dépôts et Consignations) • Hustache Sarah (Directeur Centre Hospitalier de Metz) • Jury Philippe (CIRIDD) • Kervajan Gwénaël (institut Inspire) • Kotnarovsky Grégory (ABCDE) • Lamerand Morgane (Paris 7) • Lamy Laurent • Largier Alexandre (SNCF, Responsable des études prospectives, travail et métiers) • Le Gac Elisabeth (Secrétaire générale CFDT / CESER Rhône Alpes) • Le Grand Hervé (Créer sans détruire) • Le Monnier Frédérique (GrDF) • Lehmann Frédéric (Ministère du redressement productif) • Lhermitte Dominique (APHP) • Lievens Sacco (Cabinet Envie Qualité) • Lipovac Jean-Christophe (CERDD) • Lombez Jean-Paul (Maceo) • Marielle Bruno (ATEMIS) • • •

▶ PARTICIPANTS À LA SÉANCE DU 5 JUILLET 2013 SUITE

• Matray Myriam (Université Jean Monnet) • Mauclaire Jean-Claude (Indépendant) • Mekki Aladin (Chargé de mission veille et prospective PICOM) • Mermet Emmanuel (CFDT) • Micheau Michel (Directeur du cycle d'urbanisme de Sciences Politiques) • Miens Véronique (SNCF, Chargée de Projet Qualité et Développement Durable) • Moulin Catherine (SFR, Directrice Santé et Environnement) • Neu Mathieu (Journaliste Innovation et industrie) • Nicklaus Doris (Ministère du Développement Durable) • Nicole-Drancourt Chantal (CNRS) • Nosperger Stanislas (EDF) • Odic Hélène (Cabinet Des enjeux et des hommes) • Ollivry Christian (Actipôle 21) • Pasquelin Brigitte (ATEMIS) • Pasquet Alexis (C3D) • Peillon Sophie (Maitre assistant, Ecole nationale supérieure des mines Saint-Etienne Institut H Fayol) • Perret Patrick (IRD2) • Perret Bernard (Ministère du développement durable) • Pestre Alexia (CD2E) • Pourvoyeur Catherine (Conseils RSE & performance globale) • Renard Sophie (Conseillère Régionale Ile de France) • Robert Paul (France Clusters / mission régions – Europe) • Romanet Damien (Agence Régionale de Développement Paris Ile de France) • Roumeas Vincent (Agence Régionale de Développement Paris Ile de France) • Roux Catherine (AFJE) • Ruiz Benoit (Cercle Vertueux) • Saint Jean Camille (Consultante) • Sapy Axelle (Réseau Alliances) • Sarran Alice (Association Orée) • Sempels Christophe (SKEMA) • Serra Benjamin (Doctorant Laboratoire PACTE CNRS Grenoble) • Sidoli Yoann (Orange Labs / Université de Nice) • Soussem Patricia (ATEMIS) • Sprecher Franck (Centre des Jeunes Dirigeants) • Subileau Véronique (Caisse des dépôts et Consignations) • Syben Gerhard (BAQ Forschungsinstitut (Allemagne)) • Tinti Hélène (Agence Régionale de Développement Paris Ile de France) • Tritar Mehdi (ATEMIS) • Valade Hélène (directrice déléguée en charge du DD et de la prospective Suez Environnement, Présidente du collège des directeurs du développement durable) • Van Niel Johan (Doctorant UNIL-UTT) • Vuidel Patrice (ATEMIS) • Wathier Valérie (Ministère de l'économie, direction recherche et innovation) • Yvergniaux Morgane (VEGEPOLYS) • Zarembowitch Serge (Conseil Général de la Loire, Directeur du Développement Économique et International) • Zuindeau Bertrand (Conseil régional Nord-Pas de Calais) •

ENTREPRISES ET TERRITOIRES, VERS L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

INTRODUCTION DE LA JOURNÉE

RENÉ DUTREY, MAIRE ADJOINT DE LA VILLE DE PARIS À L'ENVIRONNEMENT, AU DÉVELOPPEMENT DURABLE, AU PLAN CLIMAT

En tant que politique et non spécialiste de l'économie de la fonctionnalité, j'ai bataillé pour organiser cette journée dans les locaux de l'hôtel de ville. En tant qu'élu, je suis venu au sujet de l'économie de la fonctionnalité en travaillant avec des groupes d'habitants sur l'habitat participatif. En nous questionnant sur la façon de monter des projets d'habitat participatif avec une vocation anti spéculative dans une ville comme Paris, nous sommes arrivés rapidement à l'idée de la séparation de la propriété et de l'usage. Nommé adjoint à l'environnement, j'ai abordé des sujets tels que l'obsolescence programmée ou la nécessité de l'auto-partage en matière de mobilité. J'ai compris que cette séparation de la nue propriété et de l'usage pouvait se décliner pour de nombreux biens de consommation et pas seulement pour le foncier. On peut relier cette question à énormément de pratiques, telles que le jardin partagé. C'est une propriété publique et un usage collectif. Cette séparation permet de lutter contre l'obsolescence programmée. Plus encore, elle permet de retisser des liens dans une communauté humaine. Avec l'économie de la fonctionnalité, on est obligés de se parler, de sortir de l'individualisme. On dit souvent en matière d'écologie qu'il faut changer le logiciel : il ne s'agit pas seulement de considérer l'écologie comme une option que l'on rajouterait aux politiques. L'économie de la fonctionnalité est une partie de ce nouveau logiciel vers lequel nous devons aller aujourd'hui. Il y a encore du chemin à faire ! Il faut préciser ce nouveau logiciel et ses multiples applications.

L'économie de la fonctionnalité : de quoi parle-t-on ?

CHRISTIAN DU TERTRE, ATEMIS, DIRECTEUR SCIENTIFIQUE DU CLUB

ATEMIS a créé le Club de l'économie de la fonctionnalité et du développement durable devant un paradoxe et l'enjeu d'un changement de modèle économique.

UN PARADOXE

D'un côté, des initiatives sont prises. Un engagement indéniable des uns et des autres est lisible. Le débat prend une ampleur considérable. Il y a un développement très fort de la notion de développement durable dans les entreprises, dans les territoires, auprès des citoyens. En 20 ans cette notion a gagné l'ensemble des acteurs économiques, sociaux et institutionnels. Peu d'entreprises ne font pas référence au développement durable ou à la responsabilité sociale et environnementale. Peu de territoires n'ont pas d'agenda 21. De nombreuses innovations technologiques cherchent à répondre à ces enjeux.

En même temps, on n'arrive pas à progresser dans cette orientation que représente le développement durable. Tous les indicateurs écologiques et du développement durable se dégradent (climat, gaz à effet de serre, détérioration de la biodiversité...) et les inégalités sociales grandissent dans nos pays comme dans le reste du monde.

UN CHANGEMENT DE MODÈLE ÉCONOMIQUE ET DE DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

Le modèle économique d'entreprise actuel, que René DUTREY a appelé le logiciel, nous paraît dépassé. Les entreprises n'ont pas véritablement changé de modèle économique. Il ne

s'agit pas seulement du modèle d'affaire, c'est-à-dire, de la façon dont on passe des marchés, dont on réalise un chiffre d'affaires et une rentabilité. Un modèle économique c'est une forme d'organisation de la production, ce sont les conditions de mobilisation de la main d'œuvre, des ressources humaines, ce sont les conditions dans lesquelles s'organise différemment la répartition des richesses. Ce sont enfin des formes de gouvernement d'entreprise qu'il faut réinventer.

La deuxième dimension relève du modèle de développement des territoires. Si les territoires sont engagés dans des agendas 21, ils sont très souvent des listes d'actions qui se succèdent dans le domaine environnemental et/ou dans le domaine social, mais sans véritablement de cohérence. Ces actions sont de plus déconnectées des entreprises.

IL N'Y A PAS DE LIEN RENOUVELÉ ENTRE TERRITOIRES ET ENTREPRISE.

Il faut penser différemment le développement des territoires, notamment des territoires infranationaux. A travers ces nouvelles formes de développement, il faut repenser les rapports de coopérations entre les entreprises et les territoires. C'est vrai de la façon dont les territoires donnent des perspectives pour résoudre les problèmes de mobilité, les problèmes de santé, les problèmes d'habitat, les problèmes d'alimentation, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives aux entreprises. C'est vrai des entreprises, en changeant de modèle économique, de sorte qu'elles contribuent à mettre les territoires dans une nouvelle perspective de développement. La transition pose la question centralement d'un renouvellement des rapports entre entreprises et territoires.

LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le Club économie de la fonctionnalité et développement durable existe depuis six ans et demi. Il a été créé par ATEMIS, suite à une série d'interventions auprès de la région Nord-Pas de Calais et auprès de grandes entreprises. Le Club rassemble des acteurs qui ont des responsabilités dans des institutions, dans des entreprises et d'autres qui sont engagés dans la recherche ou dans le conseil. Il cherche à analyser ce qui se passe, afin de pouvoir accompagner les acteurs.

Pour que le Club contribue à progresser dans cette voie, il faut repérer, connaître et mettre en discussion les nouvelles expériences les plus intéressantes, les initiatives les plus pertinentes qui concernent d'un côté le renouvellement des modèles économiques et de l'autre les nouvelles formes de développement territorial. Il convient de les mettre en débat, mais aussi, d'avoir une compréhension profonde des enjeux de ces modèles de développement. Il faut construire des grilles d'analyse de leur pertinence, de leurs leviers et de leurs limites.

En d'autres termes, il s'agit d'élaborer une doctrine adaptée à ces enjeux. Cette doctrine cependant ne peut pas être construite de manière abstraite. Elle doit se construire en lien, de manière étroite, avec tous les acteurs économiques et sociaux. Elle doit partir de leurs expériences. Pour progresser, nous avons besoin d'un débat public basé sur l'analyse de ces expériences ; Cette journée en est l'un des éléments.

DEUX MODÈLES INDUSTRIELS D'ENGAGEMENT DANS LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Ces six années de travail nous ont amené à repérer quatre modèles d'engagement des entreprises dans le développement durable, avec à chaque fois, des éléments de force et de faiblesse qu'il convient d'identifier.

Le premier modèle, le plus courant, est celui que nous appelons « industriel propre ». C'est une logique industrielle, mais qui vise à transformer les processus productifs en introduisant

de nouvelles technologies qui prennent en charge différentes dimensions environnementales. Il s'agit de produire des produits « verts », « propres ». Ce modèle a été relativement facile à engager. Il reste dans une tradition industrielle. Les questions technologiques sont centrales.

Il présente cependant des difficultés majeures. Tout d'abord, il reste basé sur une rentabilité fondée sur des économies d'échelle, sur des volumes. Par unité produite, il y a moins de matière, et de la matière en partie renouvelable, mais la rentabilité de l'entreprise reste fondée sur la capacité à vendre le plus possible, pour générer des économies d'échelle et assurer sa pérennité. Nous avons là une contradiction entre les logiques micro-économiques (les initiatives des entreprises) et les effets macros. Les économistes appellent cela les effets rebond. Il y a une contradiction entre l'implication technologique et la dynamique d'ensemble du modèle. Ensuite, la réponse technologique dans ce modèle ne permet pas d'articuler les dimensions environnementales et sociales : c'est soit l'une, soit l'autre. En général, l'environnemental est pris en compte, et le social est mis de côté. Parfois même, les deux dimensions s'opposent. Cette contradiction met en difficulté la progression vers le développement durable. Enfin, dans ce modèle, la gouvernance de l'entreprise reste dominée par les acteurs financiers. Les dérives financières ne sont pas remises en cause ou simplement canalisées. Les parties prenantes ne sont pas véritablement associées à la gouvernance. S'il faut reconnaître et saluer les efforts technologiques liés à ce modèle « industriel propre », il faut également le critiquer et trouver les moyens de le dépasser. Les trois modèles suivants y contribuent.

Le second modèle est celui de l'écologie industrielle, plus récemment désignée du terme d'économie circulaire ; faire des déchets des uns les ressources des autres. Sur le fond, cela recouvre des nouvelles relations interindustrielles. Y compris avec la réalisation d'analyses de cycles de vie (ACV), envisager une économie plus « circulaire » permet idéalement que les ressources matérielles aient plusieurs vies, qu'elles puissent être réutilisées de manière systématique. Cette radicalisation de l'efficience de l'usage des matières passe par de nouvelles coopérations entre entreprises et un nouveau rapport au territoire. La proximité entre acteurs est en effet un levier pour aller de l'avant.

Ce modèle est intéressant. Il fait bouger la gouvernance en introduisant de nouveaux rapports interindustriels, il implique de nouveaux rapports à la connaissance. Les analyses de cycle de vie sont complexes à réaliser. Elles nécessitent un vaste partage de connaissances. En même temps, ce modèle a plusieurs limites. Il ne touche pas les modes de vie, les relations sociales. Le primat technique et la dimension environnementale sont prégnants. Le social est traité à part, ce qui a un effet négatif sur les enjeux de développement. En effet, un nouveau modèle de développement territorial passe par de nouvelles formes de relations sociales. L'habitat partagé, par exemple implique une relation renouvelée entre groupes sociaux.

DEUX STADES DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

Un troisième modèle émerge qui nous paraît plus prometteur : l'économie de la fonctionnalité. L'économie de la fonctionnalité, plutôt que vendre des biens, part de l'idée qu'il faut s'intéresser à leurs usages et à leur performance d'usage en matière environnementale et sociale. Nous distinguons deux stades dans ce modèle. Un premier stade relève d'une logique servicielle, le second est inscrit dans une logique coopérative, notamment entre entreprises et territoires.

Le premier stade implique pour l'entreprise un changement de modèle économique. La rentabilité n'est plus fondée sur la volonté de vendre plus de produits. Elle est recherchée par la capacité à augmenter la valeur de services qu'apportent les produits, tout en diminuant la part de ressources matérielles utilisées. C'est un modèle qui cherche à découpler la croissance de la valeur apportée aux bénéficiaires, de celle de l'engagement des ressources matérielles. Cela exige de concevoir des solutions qui associent des biens et des services de telle manière que la dimension immatérielle des services occupe une place de plus en plus grande dans la

façon dont est produite et valorisée cette solution auprès des ménages ou des entreprises. Il s'agit ici de faire en sorte que la rémunération de l'entreprise dépende d'un côté, de l'efficacité de la réduction des ressources matérielles et d'un autre côté de la capacité à intégrer des ressources immatérielles de façon à apporter une réponse plus pertinente, une solution plus adaptée aux attentes des ménages et des entreprises.

DEUX ILLUSTRATIONS DU PREMIER STADE DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

Au lieu de vendre des pneus à des flottes d'entreprises de transport, Michelin les loue, mais pas seulement. Elle y associe une série de services, en particulier un service d'éco conduite ainsi qu'un service de maintenance. Michelin cherche ainsi à modifier les formes de travail chez ses clients, de telle manière que la conduite des chauffeurs (de cars, de camions) évolue vers des conditions plus « écologiquement responsables ». En promouvant une conduite plus douce, une conduite plus respectueuse des risques d'accidents (dimension sociale), Michelin propose donc une solution qui vise à modifier le mode de conduite de ces véhicules. Le système de location en outre est basé sur un partage. Plus l'usure du pneu est faible, plus celui-ci dure et plus le prix de la location diminue. Il y a donc une incitation financière à ce que le client ait un usage raisonné, écologiquement et socialement responsable. Michelin aide le client dans cette nouvelle pratique. On a ainsi un basculement de la logique économique. La rentabilité passe par la réduction de l'usage du caoutchouc, un allongement de la durée de vie des pneus, en même temps que la valeur servicielle augmente, laquelle a des effets positifs en termes social et environnemental.

Le groupe Boulanger a créé une filiale, Lokéo. Au lieu de vendre de l'électroménager Lokéo le loue mais en offrant des services qui l'adaptent et en améliorent l'usage relativement aux spécificités des clients (les jeunes, très mobiles, les personnes âgées qui cherchent à rester dans leur domicile). Ce faisant Lokéo augmente la valeur servicielle apportée aux clients.

Ce modèle, stade 1 de l'économie de la fonctionnalité, présente trois intérêts principaux :

- il articule de manière renouvelée le rapport entre les questions écologiques et les questions sociales ;
- il ancre la rentabilité de l'entreprise dans une décroissance de l'usage des ressources matérielles et dans une croissance de l'usage des ressources immatérielles ;
- il passe par une nouvelle forme d'innovation.

En effet, l'innovation n'est plus dans la logique classique de l'innovation associée aux produits. Elle n'est plus descendante. Elle ne part pas de la recherche fondamentale dans les sciences exactes, vers la recherche appliquée, puis la R&D associant laboratoires et entreprises, pour se décliner enfin en technologies mises en œuvre. C'est une logique d'innovation servicielle. Elle est attentive à l'usage des solutions, aux attentes des clients, des bénéficiaires. A travers cette attention, le rôle des salariés en situation d'exécution devient central. C'est une innovation qui remobilise l'expérience des salariés, la fait remonter dans l'entreprise, afin d'adapter la solution au plus près des attentes des clients.

Ce modèle extrêmement intéressant connaît cependant lui-même deux limites. L'entreprise qui prend l'initiative de s'engager dans cette voie est souvent un peu seule. Elle n'est pas encore forcément dans une logique de coopération avec d'autres ni dans un changement majeur de sa gouvernance. Deuxième aspect : cette orientation peut être découplée des enjeux de développement territorial. L'innovation servicielle peut s'opérer dans une certaine distance vis-à-vis des territoires.

Le second stade de l'économie de la fonctionnalité correspond à des solutions qui intègrent des biens et des services de telle manière que la solution apporte une réponse à des problèmes et/ou des attentes du territoire. Par exemple, une solution qui agisse sur les problèmes de mobilité. Ils sont divers. Il s'agit tantôt de faire face aux embouteillages, tantôt aux difficultés d'interconnexion. Il faut parfois permettre de rester à proximité de chez soi pour désengorger les systèmes de transport. On peut aussi vouloir faire du temps de déplacement un temps « utile » pas seulement contraint. Ce qui signifie développer une solution de mobilité territoriale intégrant différentes offres de transport associées à des services dans les transports (connexions numériques, relations sociales) ou dans les plates-formes d'échange. On peut par exemple associer aux mobilités une offre de travail à distance à l'aide de télécentres.

Dans tous les cas, cela implique de regrouper plusieurs entreprises, voire de créer un nouvel intégrateur qui favorise la coopération. Ce qui est vrai pour la mobilité peut l'être pour la santé, comme on le verra plus loin pour l'habitat, etc. A chaque fois la solution est directement construite en réponse à un enjeu territorial. Ce qui implique pour les entreprises de travailler dans une logique de coopération horizontale avec d'autres acteurs qui ne sont pas issus de leur filière ou secteur d'activité. Les plates-formes d'innovation qu'il faut impulser ne sont donc pas des plates-formes par filière. On est ici dans des logiques d'innovation horizontale, intersectorielles, dans un modèle coopératif. Ces expériences permettent de faire converger les entreprises et les territoires autour des enjeux du développement durable.

DES MODÈLES ET DES GRILLES D'ANALYSE PERMETTANT D'ACCOMPAGNER DES DYNAMIQUES VERS L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

Ces quatre modèles sont des formes de représentation du réel. Ils permettent de définir des grilles d'analyse permettant d'accompagner les acteurs dans leurs propres cheminements vers l'économie de la fonctionnalité à visée territoriale. Le réel est bien entendu complexe. Les entreprises sont engagées dans des trajectoires, elles « naviguent», nous les accompagnons. Cette logique d'accompagnement nécessite que les entreprises revisitent leur positionnement par rapport aux autres acteurs. C'est également vrai d'autres acteurs, comme les chercheurs universitaire, les consultants, les cadres des entreprises et des collectivités territoriales. Les chercheurs doivent sortir de l'université pour accompagner les entreprises. C'est un changement de métier, de posture. Les consultants doivent prendre le temps de fonder leurs méthodologies d'action, y compris en coopérant avec des chercheurs, en adoptant une posture de recherche. Les cadres d'entreprise doivent trouver à l'extérieur des espaces, des réseaux qui leur permettent de réfléchir autrement, de prendre de la distance par rapport à l'opérationnel et aux consignes hiérarchiques. Les cadres de collectivité territoriale doivent dépasser les spécialisations, les logiques « silos » de l'administration. Ce sont des freins à l'innovation servicielle et organisationnelle.

Nous avons besoin d'engager un mouvement de créativité, de réflexion, de coopération, qui nous déplace les uns et les autres, sur la base de l'expérience, pour imaginer de nouvelles voies vers un développement durable.

DES PROJETS D'ENTREPRISES RELEVANT DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

Table ronde animée par Sylvain ALLEMAND, journaliste spécialisé sur les questions du développement durable. Avec Grégory KOTNAROWSKY, ABCDE, Mohamed EL MANANI, Gescall, Axelle SAPY, Réseau Alliances, représentant Nicolas DURAN gérant d'AVN, ayant eu un empêchement de dernière minute.

GESCALL, UN CENTRE D'APPELS QUI CHERCHE À PRENDRE EN COMPTE LES ENJEUX DE SANTÉ PUBLIQUE

Sylvain ALLEMAND : Nous allons voir dans cette table ronde comment des entrepreneurs se sont appropriés la notion d'économie de la fonctionnalité et la font vivre dans leur champ d'activité.

Mohamed EL MANANI, vous avez créé un centre d'appel qui se propose de mettre en lien des catégories de personnes particulières : des médecins d'une part, des patients d'autre part. Pouvez-vous présenter votre société ?

Mohamed EL MANANI : Nous offrons une prestation de service aux médecins qui souhaitent externaliser leur secrétariat. Ils y trouvent la souplesse d'un accueil réalisé par des professionnels, avec une amplitude horaire plus grande que s'ils avaient un salarié dans leur cabinet. La société a été créée en 2004. Elle compte aujourd'hui seize salariés et gère 700 000 appels par an.

En s'intéressant de façon plus globale à l'offre médicale sur le territoire, on se rend compte que des points de blocage existent, des tensions sur les cabinets médicaux qui génèrent notamment des problèmes de santé pour les médecins eux-mêmes. En dix ans, sur cent-quatre-vingts cabinets médicaux j'ai connu dix médecins qui ont fait une crise cardiaque.

L'économie de la fonctionnalité m'a apporté une vision plus globale, transversale. Elle me fait réfléchir à la façon de préserver la santé des médecins, diminuer la tension sur les cabinets médicaux et proposer une offre de services pour atténuer la question des déserts médicaux que nous avons identifiés sur le territoire. Autant de champs de développement exponentiels !

Vous vous situez donc sur le stade deux de l'économie de la fonctionnalité en contribuant à prendre en charge la question des déserts médicaux, tout en améliorant le confort des médecins et la satisfaction des usagers qui voient leur appel traité. Pouvez-vous préciser ?

Concernant la tension sur les cabinets médicaux : d'ici à 2015 / 2017, de nombreux médecins de famille vont partir à la retraite. Ces médecins avaient l'habitude de travailler jusqu'à 21h30 ou 22h, voire aller voir un patient à 23h chez lui. Aujourd'hui, les nouvelles catégories de médecins veulent trouver le juste équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Ils aspirent à terminer leur journée à 19h30, ils se vivent également comme des prestataires de service. En étudiant la population dans les universités de médecine, on se rend compte que 80% des étudiantes veulent devenir médecins libéraux. Les femmes médecin sont très rigoureuses, elles le sont également sur les horaires. Bien souvent elles ont en plus la charge des enfants le soir, elles recherchent donc une organisation optimale. A nous de nous adapter, de leur offrir une offre adaptée à leurs besoins, afin de leur permettre de trouver ce juste équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

Qu'est-ce qui vous a prédisposé à être sensible aux conditions de travail des médecins ?

Ça a été un déclic qui s'est produit pendant l'accompagnement : quand j'ai présenté mon business modèle actuel, Christian DU TERTRE m'a montré que je captais de l'information, de la connaissance. Il m'a suggéré d'analyser cette connaissance au regard du modèle de

l'économie de la fonctionnalité. En tant que chef d'entreprise, on a été formatés dans des écoles à réfléchir d'une certaine manière : l'économie de fonctionnalité est un bouleversement ! Il m'a d'abord fallu comprendre ce que c'était et changer mon logiciel personnel. Une fois que j'ai compris ce qu'elle représente et le champ du possible qu'elle génère, j'ai eu ce déclic et j'ai imaginé un nouveau business modèle.

Dans quelle mesure la nouvelle offre que vous envisagez transforme le travail des salariés qui reçoivent les appels ?

Cela va donner du sens. Je suis confronté à la « génération Y », des personnes qui sont en quête de sens, se questionnent sur l'intérêt de leur activité. Etre toute la journée au téléphone dans un centre d'appels est un métier difficile. Mes salariées sont déjà sensibles au fait qu'elles cherchent à préserver les médecins et à trouver des solutions pour des patients, mais notre offre de services n'est pas valorisée. Aujourd'hui, on peut imaginer de lutter contre les déserts médicaux en chouchoutant des remplaçants. On peut ensuite les aider à s'implanter dans un petit village. On peut faire le lien avec un Maire pour trouver un local. On peut également travailler avec des entreprises locales pour aider à trouver un emploi pour le conjoint.

Les médecins se sentent aujourd'hui livrés à eux mêmes. Travailler avec eux sur leur cadre de vie, prendre en compte leur famille, discuter de la qualité de vie qu'ils veulent avoir, des activités de loisir qu'ils cherchent à pratiquer, c'est pour moi l'approche qui découle de l'économie de la fonctionnalité.

Pensez-vous que l'on puisse mesurer le résultat de votre offre à travers la réduction des situations de burn-out ou du nombre de crises cardiaque des médecins ?

Oui, on veut leur faire prendre conscience que leur santé est primordiale !

Quel élargissement du spectre de parties prenantes cela induit-il ? Quelles nouvelles coopérations ?

Tout d'abord, nous ne sommes plus un fournisseur, nous devenons un partenaire des médecins, la relation change. Il nous faut également nous mettre en lien avec des décideurs locaux pour les amener à prendre en compte les attentes des professionnels de santé, travailler avec des universités pour anticiper l'installation de nouveaux médecins, peut-être également travailler avec des syndicats de médecins, des mutuelles, le conseil général.

Nous pouvons également coopérer de façon horizontale avec d'autres entreprises. Par exemple, dans le groupe des entreprises actuellement inscrites dans l'accompagnement vers l'économie de la fonctionnalité, certaines ont une activité centrée sur la question du maintien à domicile des personnes âgées : nous pouvons être capteurs de signaux faibles de personnes âgées en situation de fragilité, ayant des pathologies lourdes, générant notamment un besoin en services à domicile. La dynamique dans laquelle nous sommes va amener un changement de gouvernance de nos entreprises. Elles vont s'inscrire dans le développement de solutions globales, basées sur une logique de partenariat.

Jean-Yves BOULIN, ATEMIS : Dans nos sociétés, le rapport médecin – patient est un rapport très personnalisé. Comment est perçu le centre d'appel, qui répond, oriente à la place du médecin ?

Oui, on peut considérer qu'être un filtre représente une « externalité négative ». Mais en discutant avec les médecins, on voit que ceux-ci au lieu d'être dérangés deux ou trois fois pendant une consultation peuvent se concentrer sur celle-ci, sans crainte de rater un symptôme à cause des interruptions dans l'échange. Les patients sont également satisfaits. On a bien entendu toujours la possibilité de transférer un appel. On n'est pas là pour organiser un blocage entre patients et médecins.

AUDIO VIDEO NORD, DE LA VENTE D'ÉQUIPEMENTS À LA SOLUTION FONCTIONNELLE

L'expérience d'Audio Vidéo Nord (AVN), reprise il y a quelques années par Nicolas DURAN, présentée par Axelle SAPY [1] .

Adhérent du CJD, Nicolas DURAN a été invité à participer fin 2010 à un accompagnement de PME vers l'économie de la fonctionnalité proposé par le conseil régional Nord-Pas de Calais et mis en œuvre par ATEMIS. Il poursuit actuellement sa démarche en étant intégré dans le nouveau dispositif d'accompagnement piloté par le CJD et le réseau Alliances.

AVN intervient sur la vente et l'installation d'équipements audio visuels, à la fois pour des établissements scolaires et des entreprises. AVN compte neuf collaborateurs, techniciens et technico-commerciaux. La société possède une bonne image, à la fois sur ses compétences en terme de conseil, d'installation et maintenance d'équipements.

Son modèle d'affaires est basé sur la recherche de vendre toujours plus de matériel dont les lampes. Le rapport entre le coût de remplacement de la lampe d'un vidéoprojecteur et le prix d'un modèle neuf, la logique est ainsi d'inciter le client à acheter un nouvel appareil pour bénéficier d'une garantie. S'ajoute, avec la baisse des prix, la nécessité de vendre toujours plus pour préserver le chiffre d'affaires, et avec l'accroissement de la concurrence, une marge en réduction.

Nicolas DURAN est parti de l'idée d'optimiser l'utilisation du vidéoprojecteur en le mettant à disposition des clients. L'usage est accompagné d'une maintenance préventive et d'un service de conseils, prenant également en charge la gestion du recyclage des appareils. Cette nouvelle offre permet de travailler sur les usages des équipements au vu des lieux dans lesquels ils sont installés. Par exemple, dans un établissement scolaire, on peut faire le lien avec des questions d'enseignement, avec la pédagogie. AVN peut être un acteur au service des enseignants. Informer, former : autant de nouvelles dimensions sur lesquelles AVN réfléchit aujourd'hui.

On voit qu'il en tire un bénéfice sur le plan de ses valeurs personnelles, mais quel changement dans le travail de ses salariés ?

Dans un premier temps, le projet a généré de l'incompréhension auprès de ses collaborateurs. Que nous demande-t-on ? De moins vendre ? Que va-t-il se passer ? C'est un autre métier. Il va falloir faire un gros travail avec les collaborateurs pour les mobiliser, susciter leur créativité, les préparer. Tout ceci pour faire évoluer doucement le métier de l'entreprise.

Autre difficulté : convaincre les clients potentiels.

Oui, il y a un travail de pédagogie à faire. Si la démarche est devenue évidente pour Nicolas DURAN, elle ne l'est pas encore pour ses interlocuteurs. C'est illustré par une difficulté rencontrée lors d'une première démarche en direction d'un établissement scolaire qu'il connaît bien. Son interlocuteur a été très réceptif à la proposition : ¡'agis dans une perspective de développement plus durable, vous prenez en compte mes usages. Mais au moment de passer à la commande, le conseil d'administration n'a pas validé la proposition de location-maintenance. C'est un budget d'investissement en matériel qui était prévu. De même, la banque n'a pas compris la nouvelle offre de l'entreprise, le nouveau modèle économique.

Quelles sont les perspectives de coopération avec les acteurs du territoire ?

Le besoin des clients n'est pas tant de disposer d'un matériel audiovisuel que d'accéder à des salles de réunion conformes à leurs besoins. Pour avoir installé un certain nombre de salles sur le territoire, AVN connaît leurs caractéristiques. D'où l'idée de les rendre accessibles à d'autres acteurs locaux, dans une logique de mutualisation qui permettrait aux possesseurs de salle d'en tirer des ressources. AVN assurant la préparation et la mise à disposition.

[1] Nicolas DURAN est intervenu à l'occasion de la séance du Club EF&DD du 28 novembre 2012 pour présenter sa démarche. Le compte-rendu de la présentation et des échanges est téléchargeable sur le site du Club.

Jean-Yves BOULIN, ATEMIS : On voit bien le travail sur l'aval. Par rapport à la question de l'obsolescence, a-t-il une possibilité de travailler sur l'amont, avec les producteurs de matériel audiovisuel ?

Non, c'est une frustration. En tant que petit distributeur, il n'a pas la possibilité de faire évoluer le marché. Il peut envoyer des signaux aux constructeurs, mais sans garantie que ces signaux soient pris en compte.

Frédéric BRUGGEMAN, Amnyos : Dans les deux cas, quel est le modèle économique de vente ? Dans le premier, qui finance le supplément de service ? Dans le second, quelle est l'équivalence entre une vente avec un appareil qui a une durée de vie de quatre ans, et une offre de location – maintenance sur sept ans ?

Mohamed EL MANANI : Pour moi la rétribution doit aujourd'hui encore être prise en charge par le médecin, au vu du service qu'on leur rend à eux et à leurs patients. Mais effectivement il va être nécessaire de dialoguer avec la sécurité sociale, pour voir son intérêt, notamment dans la perspective de réduire le nombre de patients qui s'orientent vers les urgences. En effet, il semble que 70% des personnes qui se rendent aux urgences y vont pour une « petite » chose. Peut-être ces personnes n'ont-elles pas trouvé le médecin disponible à proximité de chez elles ? Aujourd'hui nous gérons deux cents agendas de médecin, on a une vision territoriale des disponibilités. Notre offre pourrait donc permettre un certain désengorgement des urgences.

Christian DU TERTRE : Concernant AVN, les trois premières années intègrent l'amortissement du matériel. Après trois ans, cet amortissement est fait : l'absence d'amortissement est partagée entre AVN et le client, ce qui réduit le montant de la mensualité et incite les usagers comme celui qui réalise la maintenance à prolonger l'usage des biens. Au-delà, AVN a l'habitude de travailler sur les demandes du client, de faire des propositions d'aménagement de salles, de choix de matériel. Mais ces compétences immatérielles ne sont à ce jour pas valorisées directement. Ainsi, le client peut faire une étude chez AVN et commander ses équipements chez un autre fournisseur ! Dans la nouvelle offre, inscrite dans la durée, cette activité immatérielle de conseil s'intègre. La nouvelle offre est une façon de se dégager de la concurrence, notamment celle d'électriciens qui ont la capacité de poser des équipements audiovisuels.

SAVECOM, UNE SOCIÉTÉ POUR L'AVENIR ÉNERGÉTIQUE DE LA RÉGION DE COMMERCY

Sylvain ALLEMAND : Grégory KOTNAROWSKY, vous avez fait une thèse sur le design d'une filière bâtiment sans énergies fossiles à horizon 2050, thèse en convention CIFRE avec EDF. Depuis, vous avez accompagné la création de SAVECOM puis crée une association, ABCDE. Tout d'abord, comment l'économie de la fonctionnalité est venue à vous pendant votre thèse ?

Grégory KOTNAROWSKY : Cette thèse a été réalisée dans le cadre de l'accompagnement économique du site de Bure. Ce site doit accueillir le stockage de déchets radioactifs enfouis dans des couches géologiques profondes. La loi en 2006 oblige en contrepartie les énergéticiens à accompagner sur leurs compétences les territoires de Meuse et Haute-Marne où est situé Bure, et dans le cas d'EDF sur la maîtrise de la demande en énergie. En 2006, nous sommes avant le Grenelle de l'environnement. Cette question de la demande n'est pas encore aussi prégnante qu'aujourd'hui mais un programme, assez classique, sur la question de la rénovation énergétique est lancé.

Quelle est la situation ?

Prenons l'exemple d'une personne a son système de chauffage qui tombe en panne. Elle appelle un plombier chauffagiste. Celui-ci évalue le besoin en termes de puissance de

chauffage. Comme il ne prend pas de risque, il augmente la capacité proposée. Vous avez donc au final un système plus cher, plus compliqué à installer, mais plus performant, ce qui vous donne l'impression de faire des économies. Comme il n'y a pas en complément en rénovation énergétique du bâtiment, on s'aperçoit au final que l'on consomme plus.

On retrouve ce type de phénomène dans un autre domaine. Les gains réalisés avec l'apparition d'électroménager plus performant (A+, A++), ont été compensés par l'acquisition d'équipements audiovisuels. Avant, on avait une télé, maintenant on a trois écrans plasma !

Fin 2010, EDF a souhaité lancer un nouveau programme sur la maîtrise de la demande en énergie. La R&D d'EDF avait montré qu'il était possible d'aller vers une filière bâtiment sans énergie fossile à horizon 2050. La proposition consistait à décliner cette hypothèse sur le territoire de Meuse et Haute-Marne et surtout consistait à construire et tracer la trajectoire. Cela nous a amené à réfléchir sur le fonctionnement actuel de la filière. Au sein du service R&D d'EDF, j'ai échangé notamment avec Stanislas NOSPERGER, qui m'a fait part du lien existant d'EDF avec le Club économie de la fonctionnalité et développement durable. En suivant les travaux du Club, j'ai eu la réponse à beaucoup des questions qui se posaient à moi dans le cadre de mon travail de recherche. J'ai cherché à ce que ces réponses puissent également servir les acteurs du territoire.

Qu'est-ce que cela a entrainé dans votre recherche ?

L'exemple du changement de chaudière illustre la logique industrielle classique. L'objectif est de vendre un maximum de systèmes de chauffage, la rémunération étant essentiellement liée à la vente, très peu à l'installation ou à la maintenance. Par exemple, la performance d'une pompe à chaleur est liée à son calibrage. C'est bien la technicité du plombier chauffagiste qui est centrale mais cette technicité n'est pas aujourd'hui rémunérée. Quelle motivation a-t-il donc à faire ce calibrage ? Ce qui est vrai pour le plombier chauffagiste l'est pour les autres métiers.

Pour arriver à des vrais niveaux de réduction des consommations énergétiques, il faut réfléchir dans une logique de rénovation globale du bâtiment, donc avoir une logique d'intégration. On arrive à des coûts d'investissement élevés. Le frein pour les ménages est dans l'absence de garantie sur les économies d'énergie qu'ils vont réaliser pour leur permettre de payer l'investissement. Notre projet vise donc à passer d'une obligation de moyens à une garantie de résultat. C'est une première en France concernant la rénovation d'habitations de particuliers.

Pour cela, nous avons créé uns société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), nommée SAVECOM (société pour l'avenir énergétique de Commercy). Elle joue le rôle de tiers de confiance et assure l'intermédiation entre les différents acteurs de la rénovation énergétique. Une SCIC est une structure entrepreneuriale, coopérative, qui permet d'associer au capital et à la gouvernance à la fois des acteurs publics et des acteurs privés [(2)] . Ici, la société est présidée par le Maire de Commercy.

Auparavant, l'organisme financier qui accordait le prêt au particulier prenait le risque. Aujourd'hui, le tiers de confiance porte la garantie de performance, ce qui permet à la banque de s'intéresser uniquement à la solvabilité résiduelle du ménage pour accorder le prêt. Les consommations d'énergies sont réduites d'un facteur cinq ou six, ce qui dégage de la solvabilité. De plus, pour les populations à revenu modeste, des aides publiques de l'ANAH (agence nationale de l'amélioration de l'habitat) peuvent au final compenser intégralement le coût d'investissement et la mensualité à rembourser.

Un autre effet de SAVECOM est d'amener des très petites entreprises disséminées sur le territoire à travailler ensemble. Sur le territoire dominent les très petites entreprises de deux ou trois salariés, il y a très peu d'entreprises générales de bâtiment. La CAPEB et la FFB cherchaient à organiser des regroupements d'entreprises, sans beaucoup de résultats jusqu'alors. En

[2] Une séance du Club EF&DD a été consacrée le 17 avril 2013 à l'intérêt de la forme juridique SCIC, à travers l'exemple de la SCIC Habitats Solidaires. Le compte-rendu est téléchargeable sur le site du Club.

confiant la rénovation à des collectifs d'entreprises, nous avons aidé à l'émergence d'une dizaine de groupements. L'émergence s'est faite par le marché. Maintenant vous avez un groupement avec un mandataire qui a la responsabilité de la qualité de l'ouvrage, plus la garantie de résultat qui y est attachée. L'électricien par exemple va maintenant prendre en compte l'intervention des autres corps de métier. Tout le monde est intéressé par le travail de l'autre pour participer ensemble à la réalisation de cette garantie.

Tiers de confiance signifie également tiers investisseur ?

SAVECOM n'est pas tiers financeur mais a mis en place un système de préfinancement des opérations. Il s'agit notamment de permettre à des catégories modestes d'accéder à l'investissement et d'engager les travaux. On sait en effet que les aides vont mettre six mois avant de leur être versées et le crédit d'impôt intervient un an et demi après ! A chaque fois un consensus technico-économique est recherché en amont : quel niveau de performance rechercher en fonction des coûts des travaux et des capacités financières des personnes ? Sachant que nous ne sommes pas prescripteurs du niveau de confort : si les personnes veulent chauffer à vingt-deux degrés, elles savent qu'elles consommeront plus d'énergie.

Pour convaincre les banques, il faut parler leur langage, c'est à dire investissement et rentabilité. Nous avons calculé que sans aides, les investissements avaient un taux de rentabilité de 2%. Il est de 6% avec des aides. Quand vous dites à un banquier que vous avez trouvé comment faire de la rénovation énergétique de logements avec un taux de rentabilité calculé à ce niveau, vous trouvez un interlocuteur intéressé !

SAVECOM existe depuis deux ans. La première année, nous avons fait quelques rénovations afin de voir si nous étions capables de tenir la performance sur laquelle nous nous étions portés garants. La bonne nouvelle est que la réponse est Oui, avec des réductions par quatre, cinq ou six des consommations.

Vous avez cherché à capitaliser cette expérience à travers la création d'une nouvelle structure, ABCDE (Association pour une Bonne Consommation Des Energies). Pouvez-vous nous la présenter ?

Notre initiative a intéressé d'autres collectivités. SAVECOM s'est créée dans une logique territoriale, sa vocation est d'intervenir sur le bassin de Commercy, pas au-delà. ABCDE a été créée pour essaimer ce concept, sachant qu'il faudra à chaque fois s'adapter au territoire, c'est à dire au type de bâti, aux niveaux de revenus des populations locales, aux dispositifs locaux d'aides publiques. Les membres fondateurs de l'association sont EDF, la Macif, la Banque Populaire Lorraine-Champagne.

ÉCHANGES AVEC LA SALLE

Franck SPRECHER, CJD : Le kilowatt heure le moins cher est celui qui n'est pas produit. Dans le tertiaire ou dans le logement collectif, existe le contrat de performance énergétique, qui pose beaucoup de problème de mesure : il faut avoir une situation initiale, garantir un résultat sur la durée, sachant que parfois les usages des occupants changent une fois la rénovation effectuée. Or vous ne maîtrisez pas cet usage. Comment se calcule et se mesure le résultat ?

Grégory KOTNAROWSKY : Vous avez raison : pour garantir il faut être capable d'évaluer, ce qui a été un des premiers problèmes auquel nous nous sommes confrontés. Nous n'avons pas trouvé de dispositif à un coût acceptable pour le particulier. Aussi, nous en avons inventé un, dénommé SAVECIS, fruit d'un partenariat entre SAVECOM et F6, une entreprise vosgienne qui fait du développement électronique. Le produit est actuellement en cours de développement industriel.

Nous avons ajouté à une interface préexistante des sondes capteurs de température, d'hydrométrie, de CO2, de radon sur la chaudière. En effet, nous nous intéressons également à la question de la qualité de l'air. Quand un bâtiment est très bien isolé, le taux de CO2 peut devenir très élevé (300 ppm dans l'air ambiant, 800 ppm, limite donnée par l'OMS, 1500 à 2000 ppm dans des logements rénovés !). Or un taux de CO2 élevé favorise le développement de bactéries, donc de maladies. Des systèmes de ventilation existent mais ils ne sont pas encore autorisés par le CSTB.

Les personnes ont un écran tactile, les mesures sont faites en temps réel. Elles peuvent ainsi voir en temps réel si elles dépassent la valeur définie contractuellement. La valeur contractuelle évolue à chaque instant, en fonction de la température extérieure. Quand la valeur est dépassée, une diode rouge s'allume et un message de sensibilisation apparaît.

En complément, nous formons les personnes à l'utilisation d'un bâti performant, parce que les personnes n'ont pas forcément le savoir. Nous les formons également sur le dispositif d'évaluation. Certains peuvent craindre avant l'installation le côté « surveillance » du système mais en fait, à l'usage, ce sont plutôt les personnes qui nous appellent, parfois plusieurs fois par mois, pour nous faire part des évolutions. Pour la première fois, elles ont un retour en temps réel sur les conséquences de leurs usages en termes de consommation.

Jean Marie BERGERE, Métis : En présentant le stade 2 de l'économie de la fonctionnalité, Christian DU TERTRE a introduit un nouvel acteur : le territoire. Dans les exemples, nous voyons bien les logiques de mutualisation à l'échelle des territoires ainsi que la volonté de répondre à des attentes du territoire. En même temps, on a l'impression que chacun a formulé, interprété individuellement ce que sont ces attentes, sans qu'il y ait discussion avec des acteurs publics pouvant porter la parole du territoire. En lien avec les présentations faites, on peut se référer à l'agence régionale de santé, à l'éducation nationale, aux communes.

Grégory KOTNAROWSKY : La MACIF est première en assurance habitation en France. Or dans une période de difficulté économique, les personnes réduisent les frais de mutuelle santé et d'assurance. La pérennité du modèle de la Macif passe donc par le fait que les personnes prennent des garanties d'assurance et que si elles assurent un risque électrique par exemple celui-ci soit le moins élevé possible. Lorsque l'on fait une rénovation de bâtiment, l'électricité est remise aux normes ce qui réduit de fait ce risque.

Concernant la précarité énergétique : 70% de la population des deux départements rentre dans les critères d'éligibilité de l'ANAH. Les collectivités locales sont donc fortement intéressées à la réduction de cette précarité. C'est pourquoi il leur a été proposé de prendre la présidence de la SCIC, alors même qu'en termes d'apport en capital, EDF est majoritaire (la logique coopérative fait que chaque acteur à le même pouvoir quel que soit son apport en capital). Aujourd'hui SAVECOM met en avant la réponse à des enjeux du territoire, ce qui au passage bouscule quelque peu EDF dans son modèle d'intervention.

Jacotte LE BROFF, sociologue : ABCDE a-t-elle comme clients des maîtres d'ouvrage ? Des particuliers qui voudraient opérer cette économie d'énergie ? Comment coordonnez-vous sur le chantier les équipes qui interviennent dans la rénovation ?

Grégory KOTNAROWSKY : SAVECOM est le service public d'efficacité énergétique local. Les particuliers bénéficiaires de la rénovation deviennent membres de la SCIC. La SCIC comprend quatre collèges : celui des collectivités, celui des acteurs économiques ainsi que les collèges des bénéficiaires et des salariés. Un maître d'ouvrage qui réalise des travaux obtient une part sociale de SAVECOM et est représenté au sein du conseil d'administration, ce qui fait évoluer la logique actuelle dans le champ de la rénovation.

Pour coordonner les intervenants dans le cadre d'une rénovation, il faut faire des réunions de chantier ! Quand le maitre d'œuvre reçoit environ 6% du montant du chantier en France, il peut recevoir jusqu'à 20% dans certains exemples vus en Autriche. Ce qui lui permet d'être beaucoup plus précis dans ses consignes. Aujourd'hui sur une intervention d'un montant de soixante-dix milles euros, la prestation de SAVECOM compte pour dix milles euros, ce qui est élevé. Mais c'est la condition pour obtenir la garantie de résultat. Cependant on voit que des groupements d'entreprises qui réalisent des chantiers successifs ensemble acquièrent un savoir faire collectif qui permet de réduire les contrôles, donc le coût de la coordination.

ABCDE est une entité qui aide à faire émerger ces opérateurs locaux. ABCDE n'accueille pas des maîtres d'ouvrage. Nous avons la vocation à ouvrir à des collectivités, des groupements d'entreprises qui pourront être positionnés comme un des acteurs dans la création des futures SCIC. Jusqu'à aujourd'hui l'apport public en capitaux est limité à 20% (proportion qui devrait augmenter prochainement).

Thierry DEBUC, ATEMIS : Je suis frappé dans les trois exemples du lien entre le changement de modèle économique et l'évolution du travail, des métiers des collaborateurs. Etait-ce anticipé ? Sinon, comment vous y prenez-vous pour accompagner cette évolution ?

Mohamed EL MANANI, Gescall : L'évolution envisagée permet de travailler sur la dimension « acteur » des salariés, qui dépassent ainsi leur rôle d'opérateur répondant toute la journée à la même demande. Les salariés peuvent prendre des décisions, trouver des solutions. Ils ont alors un rôle central dans l'activité de l'entreprise, ce qui est très valorisant.

Non, nous ne l'avions pas anticipé. Nous avons pris conscience du potentiel d'évolution et des changements que cela implique à travers les échanges avec les autres chefs d'entreprise et les accompagnateurs de la démarche sur l'économie de la fonctionnalité. D'une façon générale, dans notre métier, on manque de lien à l'interne comme à l'externe sur le territoire. L'économie de la fonctionnalité va nous permettre de développer ces liens.

Christian DU TERTRE : La question du travail est effectivement centrale. C'est une question très démocratique car nous sommes tous confrontés à la question du travail, c'est une question partagée. Aujourd'hui, la question du travail est masquée par celle de l'emploi. ATEMIS, le laboratoire qui porte le Club, est un acronyme qui signifie « Analyse du Travail et des Mutations dans l'Industrie et les Services ». Nous cherchions des modèles économiques qui permettent de faire revenir sur le devant cette question du travail. C'est le cas avec l'économie de la fonctionnalité. Quand on cherche à changer de modèle économique, la question du travail est une question clef pour avancer de manière opérationnelle vers le nouveau modèle. Les salariés ont souvent une expérience des attentes des clients beaucoup plus précise que le chef d'entreprise. Il est donc nécessaire d'organiser des retours d'expérience.

Sylvain ALLEMAND : Dernière question : lorsque vous abordez un interlocuteur, employez-vous avec lui le terme d'économie de la fonctionnalité pour décrire votre projet ?

Axelle SAPY : Une anecdote : un chef d'entreprise est allé voir ses clients pour leur expliquer l'économie de la fonctionnalité, ses potentiels. Ils l'ont comparé en retour à un poète ! Il lui reste à rattraper sa crédibilité...

Grégory KOTNAROWSKY, ABCDE : Dans l'univers académique, oui sans problème. Devant les Maires des villages de Meuse ou Haute-Marne, je me focalise sur un principe de l'économie de la fonctionnalité qui dit « avoir une pensée d'ensemble intégrant l'opérationnel ». Je me concentre sur l'opérationnel !

Mohamed EL MANANI, Gescall : Non, je n'en parle pas ! Il y a tout un travail de pédagogie à faire et je n'ai pas le temps. J'ai une approche pragmatique. Il faut transformer les principes dans une solution opérationnelle.

Christian DU TERTRE : L'expression elle-même n'évoque pas des choses très précises, ce qui peut rendre plus délicate sa compréhension. Mais l'enjeu est d'abord de savoir comment les personnes peuvent s'approprier la réflexion quant aux modèles économiques et aux modèles de développement des territoires. Dans les exemples de Gescall ou d'AVN nous sommes face à des entreprises qui se questionnent. A un moment donné, le territoire entre, de façon informelle, puis de manière formelle. A l'inverse, l'approche d'EDF était directement à visée de développement territorial. Il faut alors trouver à l'incarner comme l'a très bien réussi Grégory à travers la création de SAVECOM.

POURQUOI CRÉER DES CLUBS ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ?

CHRISTOPHE SEMPELS, PROFESSEUR DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET STRATÉGIE, SKEMA, PATRICE VUIDEL, ATEMIS, SECRÉTAIRE DU CLUB ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Sylvain ALLEMAND : J'ai parfaitement compris l'intérêt d'un Club au niveau national, en ayant en tête ce que François ASCHER disait : sur certaines questions, certains enjeux, il y a nécessité de créer des lieux de rencontre informels, des dispositifs d'échange entre des gens d'horizon très différents, afin d'échanger au delà des jeux d'acteurs. A bien des égards le Club économie de la fonctionnalité relève de cette logique de dispositif. Dans quelle mesure faut-il décliner ces dispositifs à l'échelle des territoires ?

Patrice VUIDEL, ATEMIS : L'expérience du Club économie de la fonctionnalité et développement durable est, dans une certaine mesure et jusqu'à aujourd'hui, a-territoriale. Nous sommes dans un espace qui a une fonction d'échange d'expériences. Nous assumons le lien avec la dimension recherche. Dans les séances nous partageons avec divers universitaires et depuis un an nous animons des temps spécifiquement centrés sur des questions de recherche. Le Club a été initié par ATEMIS et des partenaires. Il se réunit en région parisienne mais n'est pas inscrit dans les logiques franciliennes. Notre ambition est qu'il le devienne !

Cela dit, nous avons vu à travers la table-ronde précédente que nous avons un vrai besoin à l'échelle des territoires d'avoir des plates-formes, des espaces d'échanges qui servent notamment à construire de la cohérence entre acteurs publics, privés. Il faut un espace pour partager sur la vision de l'économie de la fonctionnalité, sur les enjeux associés et pour se saisir collectivement d'une question afin d'avancer. Seule, l'entreprise avance, mais elle se retrouve bloquée par le banquier, le client ou un autre acteur. Il est nécessaire de socialiser les enjeux et de construire ensemble le mouvement à l'échelle des territoires. Le Club a cette fonction d'espace d'échange, de partage, à partir de l'expérience. En s'appuyant sur des grilles de lecture, le Club permet d'analyser, de comprendre de premières expériences afin d'avancer ensemble de façon cohérente.

Christophe SEMPELS, professeur de développement durable et de stratégie à SKEMA. SKEMA est une école de commerce née de la fusion de l'ESC Lille et du SERAM, à Sophia Antipolis. Aujourd'hui SKEMA forme six mille huit cents étudiants sur cinq campus (dont un aux Etats-Unis et un en Chine) :

Créer un Club à un niveau régional permet de s'adapter au degré de maturité du territoire par rapport au sujet. « Servicisation », « économie de la fonctionnalité », sont encore des termes flous pour beaucoup de personnes. Certains chefs d'entreprises disent « je fais de la location donc je suis dans l'économie de la fonctionnalité ». Non, c'est un peu plus compliqué que cela ! Il faut donc au sein d'une région porter une représentation commune, un lexique commun comme préalable indispensable.

En PACA, une opération semblable à celle initiée en Nord-Pas de Calais par le réseau Alliances et le CJD va se mettre en place sur le pays de Grasse, avec le soutien de la région et de l'ADEME. Nous constatons qu'il va falloir commencer par construire au sein du territoire cette représentation commune de l'économie de la fonctionnalité et des enjeux. C'est extrêmement important : il y a cinq ans, le sujet était limité aux centres de recherche ; Aujourd'hui il intéresse des acteurs institutionnels, des consultants, des dirigeants d'entreprise. C'est très bien, mais le risque est que des personnes se déclarent experts de l'économie de la fonctionnalité sans en comprendre toutes les subtilités et toute la complexité. D'où un risque que sur un territoire naisse des représentations différentes. Par exemple, vendredi dernier j'ai passé une heure avec un journaliste pour lui expliquer longuement ce qu'est l'économie de la fonctionnalité. Le lendemain il sort son article, intitulé : « économie circulaire, une révolution » : la pédagogie prend du temps !

Second élément : en réunissant des dirigeants dans une démarche d'accompagnement, on identifie très vite des effets de complémentation entre leurs offres, leurs ressources. Il faut donc que ces dirigeants puissent disposer d'un espace de rencontre, pour créer les conditions de la coopération.

Notre monde est cloisonné, notre pensée est une pensée disjonctive : pour simplifier le complexe du réel, on crée des boîtes, des silos et on oublie de créer les liens entre les silos. Dans leurs caricatures, l'universitaire est un penseur hors sol, le dirigeant n'a pas la possibilité de prendre du recul, l'institutionnel est guidé par des logiques à la fois d'intérêt général mais également d'intérêt personnel. Le Club permet de dépasser les caricatures, les préjugés et, ce faisant, créer des liens, des coopérations.

Par ailleurs, lorsqu'on travaille sur des modèles économiques innovants on a besoin de fonctions de support. On a besoin que l'ensemble des acteurs du territoire monte en compétence et développe de l'innovation, chacun dans son champ respectif. L'économie de la fonctionnalité nécessite par exemple une approche renouvelée du financement. Aujourd'hui les banquiers, les fonds d'investissement n'ont pas une compréhension claire de la manière dont l'économie de la fonctionnalité opère et dont elle peut être financée. Il en va de même pour l'assurance, le contrat, etc. Il faut mettre au tour de la table les banquiers, les assureurs, pour construire de nouveaux véhicules de financement, de nouveaux contrats d'assurance portant sur la performance d'usage.

Sylvain ALLEMAND : Sophia Antipolis est une technopole qui devrait favoriser les synergies. Ce n'est pas le cas ?

Christophe SEMPELS : Sophia s'est construite sur une approche plus technologique, centrée sur les sciences de l'information. La question des modèles économiques a moins été portée. Cependant la région est consciente de l'intérêt de ces travaux et soutient les initiatives.

Patrice VUIDEL : Il y a un enjeu à ce que dans les territoires des Clubs se créent, mais on a aussi besoin de construire de la relation entre ces différents Clubs. On ne va pas forcément aller discuter la question financière ou d'assurance avec l'agence locale du coin. Les mêmes questions émergent sur chaque territoire. Nous commençons à identifier les points de blocage, les difficultés récurrentes. Il est pertinent de les traiter collectivement. D'où l'initiative de se mettre en réseau entre acteurs qui animent ou souhaitent animer des Clubs. Nous échangeons régulièrement pour croiser nos expériences, traiter collectivement certaines questions ou les déléguer à l'un d'entre nous.

Autre point : monter en compétence sur les territoires signifie réfléchir à la montée en compétence des étudiants, des chefs d'entreprise, des universitaires, des collectivités etc. Cela passe par des dispositifs de formation et de transfert. Ce sont également des fonctions qu'il est intéressant de

mutualiser. Si l'on crée des formes de Label, de cooptation, il faut les construire collectivement pour qu'ils soient perçus comme justifiés. Sur ces enjeux également, il est nécessaire de créer de l'accord en cohérence entre acteurs publics, institutionnels et privés.

ÉCHANGES AVEC LA SALLE

Emmanuel CHARIGNON, Société Pellenc : Avez-vous des échanges au niveau européen ? Nos perspectives sont à l'échelle européenne, est-ce le cas pour vous ?

Patrice VUIDEL : Nous avons été sollicités plusieurs fois par des institutions ou des cabinets de consultants en Belgique. Nous avons proposé d'aider à mettre en place une dynamique de Club. Je suis par exemple intervenu il y a quinze jours dans une réunion d'échanges organisée par la commission européenne sur l'économie verte et les nouveaux modèles économiques. Plusieurs initiatives faisaient référence à la notion de Système produit-service (PSS). Mettons nous la même chose derrière cette notion que derrière l'économie de la fonctionnalité : je n'en suis pas certain. Il nous faut aller dans la littérature anglo saxonne pour creuser plus en avant les points communs et les différences.

Christophe SEMPELS : Oui, il est nécessaire de créer une structure chapeau qui se positionnerait à l'échelle européenne. Il existe une différence avec le courant anglo-saxon, qui va moins loin dans la dimension territoriale, mais qui a d'autres apports. Des discussions sont en cours avec des membres de la commission européenne pour faire avancer le sujet.

Léa BARUCH GOUDEN, communauté d'agglomération Est Ensemble : Comment se positionnent les Clubs par rapport aux pôles de coopération économique territoriale, qui sont des dispositifs de coopération à une échelle de proximité, orienté vers l'économie sociale et solidaire ?

Patrice VUIDEL : Aujourd'hui il n'existe pas de Club développant des agencements d'acteurs à l'échelle des agglomérations. La logique « pôle de coopération » se rapproche de celle que nous promouvons dans le cadre de l'économie de la fonctionnalité. Il faudrait dans un premier temps identifier les acteurs locaux à associer pour promouvoir le modèle de l'économie de la fonctionnalité à l'échelle d'une agglomération.

Jean-Marie BERGERE, Métis : On ne parle plus que d'économie de la fonctionnalité alors que l'intitulé du Club fait également référence au développement durable. Ce n'est pas la même chose : d'un côté il y a un nouveau modèle économique mais qui reste dans le domaine de l'économie alors que dans le développement durable il y a une dimension politique, avec l'intégration de choix sociaux, environnementaux.

Christophe SEMPELS : Tout à fait : c'est une question essentielle qui justifie notamment que l'on développe des Clubs et des logiques de réseau interclubs. Aujourd'hui certains considèrent que l'économie de la fonctionnalité est uniquement un levier de développement économique. Nous ne partageons pas cette vision. Pour nous, le développement durable est inscrit au cœur du projet de l'économie de la fonctionnalité, un modèle qui cherche intrinsèquement à concilier performances économiques, environnementales et sociales. C'est la raison pour laquelle nous devons construire cette représentation collective. A défaut, nous verrons des personnes qui diront faire de l'économie de la fonctionnalité en évacuant la dimension environnementale ou sociale.

Patrice VUIDEL : Une des façons de prendre en compte la question du développement durable c'est de partir des enjeux du territoire, comme le propose la démarche « Ville durable et nouveaux modèles économiques » qui sera présentée cet après-midi.

Michel MICHAUD, directeur du cycle urbanisme de Sciences Politiques : Première question : la logique que vous promouvez est-elle compatible avec les marchés publics ?

Egalement, la logique de Club n'est-elle pas un système de protection que se construisent des acteurs pour accéder à certains marchés, qu'ils soient privés ou publics ? Par ailleurs, je sens une coupure entre des PME qui sont dans une recherche de coopération pour accéder à des marchés et des grandes entreprises qui promeuvent des dispositifs d'évaluation et d'expertise qui peuvent eux même générer leur propre logique. Vinci ou Bouygues proposerons d'ici peu des produits « économie de la fonctionnalité » clef en main. Attention, le concept de développement durable devient de plus en plus flou, il faut éviter de trop associer les grandes entreprises à ces démarches.

Christophe SEMPELS : Le code des marchés publics fait partie des éléments qui doivent être discutés. L'économie de la fonctionnalité pourrait être fortement appuyée par certains éléments liés au code des marchés publics si on levait des blocages. Le code des marchés publics doit penser la manière dont il peut intégrer l'économie de la fonctionnalité, afin de mieux promouvoir le développement durable.

Sur la seconde question : l'objectif n'est pas de faire un Club pour légitimer ceux qui auraient le droit de parler de l'économie de la fonctionnalité. Cependant, on sait que dès le moment où des concepts deviennent à la mode, le risque est grand qu'ils soient galvaudés et qu'ils en arrivent à tuer les concepts eux-mêmes ou la confiance que l'on peut accorder à ces modèles. Nous ne cherchons pas à être propriétaires, nous sommes dans une logique de bien commun. Nous essayons de la défendre le plus utilement possible.

Patrice VUIDEL : Oui, nous avons commencé à aborder cette question des marchés. Nous avons par exemple regardé du côté des formes de dialogue compétitif où l'acteur public ne construit pas tout le cadre mais pose l'ambition, le niveau de performance attendu et demande à quelques prestataires de faire des propositions dans une logique de dialogue. D'autres marchés associent la conception, la construction, la maintenance d'un équipement : c'est une demande qui permet de mettre en débat dès l'amont la façon dont on va pouvoir garantir un niveau de performance au regard des usages attendus. L'intégration des trois dimensions change la donne pour les entreprises qui vont apporter la réponse : celui qui conçoit peut avoir des intérêts divergents avec celui qui fera la maintenance ; De plus, la question des usages reste encore très théorique. Là, le consortium qui répond doit penser de façon solidaire et globale.

Sur la question de l'ouverture des Clubs. Le modèle du Club que nous portons est le suivant : la démarche est soutenue aujourd'hui par EDF, le Ladyss Paris Diderot et l'institut CDC pour la recherche. Ces moyens nous permettent d'accueillir toute personne qui le souhaite aux séances du Club. Il n'y a pas à ce jour d'adhésion demandée, même symbolique. Les comptes rendus sont en ligne, accessibles. Nous sommes dans cette volonté de diffusion. De même, la mise en réseau entre les différents promoteurs de Clubs n'est à ce jour pas financée, nous la menons avec notre propre énergie.

Christophe SEMPELS : Nous réfléchissons aux modes de gouvernances, nous souhaitons des formes de gouvernance ouvertes, afin de se protéger de la récupération par l'une des parties d'un dispositif commun.

Christophe CESETTI, association Valeureux : J'aimerais faire un lien avec l'économie collaborative qui est pour moi le cinquième modèle complémentaire aux quatre présentés tout à l'heure. J'y vois portée la notion de collaboration non plus à l'échelle du territoire ou des entreprises, mais par les citoyens qui se l'approprient et font eux mêmes de l'économie de la fonctionnalité, parce que le système n'est pas en capacité de leur proposer de solution.

Benoît RUIZ, cercle vertueux : Avez-vous commencé à développer un système d'aide à la décision qui permettrait à chaque chef d'entreprise de voir où sont les gisements en terme de services, de produit et d'enrichissement en termes de valeurs immatérielles ?

Paul ROBERT, France Cluster : Nous avons fait un carrefour à Saint-Etienne sur ces questions récemment. Avez-vous des banques dans votre Club ? Nous avons en particulier la Caisse d'Epargne qui a manifesté à cette occasion un très grand intérêt pour être partie prenante de ces réflexions.

Deux remarques. Concernant l'Europe, il y a un espace financier qui est l'initiative FARE, innovation compétitive, qui s'inscrit dans le programme Horizon 2020. Concernant les marchés publics : la région PACA a lancé des appels d'offres avec une dimension RSE et nous avons constaté que les personnes qui dépouillent les offres ont donné le marché au moins disant, manquant de formation sur les dimensions RSE.

Gwénael KERVAGEN, Institut Inspire : Je voudrais évoquer le mot d'externalité, qui a peu été employé à la suite de l'introduction de Christian DU TERTRE. Les modèles ont du mal à évoluer notamment parce qu'on n'est pas capable d'évaluer, de mesurer les externalités, ce qui est un des objets de l'économie de la fonctionnalité (ré internaliser au niveau de l'offreur des externalités). Les Clubs ont-ils pour mission de réfléchir sur la question des externalités ?

Patrice VUIDEL : Concernant les outils d'aide à la décision des entreprises, nous verrons cet après-midi comment les entreprises sont accompagnées dans ce cheminement. Sur la question des banques, nous avons fait un premier atelier en mai sur la question du financement du modèle et nous souhaitons poursuivre le travail sous forme d'atelier à l'automne, avec ceux qui sont intéressés. Concernant les externalités, c'est effectivement un des sujets sur lequel il nous faut continuer à travailler ensemble.

Christophe SEMPELS : L'économie de la fonctionnalité vise, dans le déploiement de solutions qu'elle propose, à redistribuer les externalités pour prendre en charge un maximum d'externalités négatives et/ou créer un maximum d'externalités positives, environnementales et sociales. C'est par ce biais que nous faisons le lien avec les questions du développement durable. Nous devons continuer à travailler cette question.

Concernant la consommation collaborative, on peut distinguer trois grands types de systèmes : les modes de vie collaboratifs, les marchés de redistribution et les services centrés sur l'usage. Ce dernier sous-système est en lien évident avec l'économie de la fonctionnalité. L'économie collaborative se définit par une approche consommateur à consommateur. L'économie de la fonctionnalité peut apporter quelque chose précisément en intégrant la question des externalités. En effet, dans un nombre de cas significatifs, l'économie collaborative se déploie sans prendre en considération les externalités. Notre volonté est d'aller un cran plus loin pour précisément traiter cette question, pour voir comment générer un impact environnemental ou social positif. Nous travaillons avec Ouishare et avec d'autres sur ces questions.

Sylvain ALLEMAND : Les échanges de la matinée ont montré, avec la participation du public, l'intérêt de créer des Clubs. Cet après-midi nous verrons comment s'engager dans l'économie de la fonctionnalité.

COMMENT ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES VERS L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ?

Animation Patrice VUIDEL. Avec Philippe JURY (CIRIDD), Axelle SAPY (Réseau Alliances), Jean-Christophe LIPOVAC (CERDD), Nadia BENQUE (Atemis), Elisabeth LE GAC (secrétaire générale de la CFDT Rhône Alpes).

Patrice VUIDEL : Ce temps doit nous permettre de partager sur les modalités concrètes, les méthodes, les dispositifs d'accompagnement des entreprises. Comment accompagner celles-ci dans l'appréhension de l'économie de la fonctionnalité, les amener à définir de nouvelles offres, des solutions, et les aider à les mettre en œuvre ?

LE DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT PROPOSÉ PAR LE CJD ET LE RÉSEAU ALLIANCES

Patrice VUIDEL : Axelle SAPY, le réseau Alliances, en lien avec le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), a souhaité porter un dispositif d'accompagnement d'entreprises membres de vos réseaux vers l'économie de la fonctionnalité. Vous aviez imaginé accompagner une dizaine d'entreprises et au final vingt-deux se sont inscrites dans la dynamique. Qu'est-ce qui explique cet intérêt ?

Axelle SAPY, réseau Alliances : En 2010 / 2011, le conseil régional Nord-Pas de Calais avait initié une recherche-action, pilotée par ATEMIS, destinée à accompagner un premier groupe de PME. Cela a permis de vérifier l'intérêt de la proposition et de préciser les dispositifs d'accompagnement. Différents réseaux, la CCI, le CERDD, le CJD et Alliances ont identifié, en amont de la démarche, des entreprises susceptibles d'être intéressées et leur ont proposé de s'inscrire dans l'accompagnement. Nous nous sommes pris au jeu en suivant cette première initiative et avons voulu aller plus loin en considérant que c'était une attente, un besoin, une préoccupation des entreprises membres de nos réseaux. Nous sommes des réseaux engagés. Le CJD travaille sur la notion de performance globale et la prise en compte de l'écosystème par l'entreprise. Le réseau Alliances promeut la responsabilité sociétale des entreprises. L'économie de la fonctionnalité fait sens dans la trajectoire des entreprises membres de ces réseaux.

Les vingt-deux participants viennent de tous les secteurs d'activité ?

Oui, on a des entreprises de tous secteurs et de toutes tailles. Des PME (de 3 à 370 salariés) de service, du bâtiment, du secteur de la formation, etc.

Concrètement, quel est le dispositif d'accompagnement ?

Nous avons d'abord fait une réunion d'information. Nous avons eu cent inscrits, quatre-vingt participants. Nous avons insisté sur l'engagement fort du dirigeant, expliquant qu'il ne s'agissait pas de suivre une méthode mais de se remettre en question, de s'engager vers des changements forts. Au final, vingt-deux dirigeants se sont engagés.

Pour démarrer, les participants ont eu trois jours de formation. On apporte les concepts, on discute des limites du modèle actuel. Cela reste théorique mais cela permet de construire un langage commun et de poser des bases. A l'issue des trois jours, nous avons demandé aux dirigeants de confirmer leur participation.

Le dispositif s'articule ensuite autour de dix réunions (une chaque mois, en soirée), dans lesquelles les participants travaillent. A chaque fois, il y a un apport théorique ainsi qu'un apport d'expérience. Chaque dirigeant présente successivement son modèle actuel ainsi que les pistes envisagées. Entre ces temps, les dirigeants sont incités à travailler en binôme dans une logique de miroir. Enfin, chacun produit un travail personnel et doit également faire le lien avec ses collaborateurs, faire de la pédagogie à l'interne de l'entreprise.

Ce dispositif bénéficie de la compétence de Christian DU TERTRE et Christophe SEMPELS. Lorsque des dirigeants sont dans des phases de doute, ils ont en face d'eux des intervenants sur lesquels ils peuvent s'appuyer. Parfois, il faut revenir quatre ou cinq fois sur les mêmes points et à un moment, cela fait sens. On se rend notamment compte que s'approprier l'économie de la fonctionnalité passe aussi par le regard sur les questions de l'autre : on a plus de facilités à identifier ce que l'autre pourrait faire que ce que l'on pourrait faire soi même. Le dispositif a démarré fin 2012. Après le sas de formation, un premier groupe a démarré en décembre et un second en janvier. Un troisième groupe est envisagé.

Les séances sont-elles séquencées, y a-t-il des étapes où revient-on d'une fois sur l'autre sur les questions abordées, suivant les demandes ?

Nous, réseau Alliances et CJD, avions imaginé des étapes, une suite de séquences très précises. En réalité, on chemine avec les dirigeants. Certaines notions sont longues à faire passer. Pour aborder la question de la gouvernance il faut que le chef d'entreprise soit déjà rassuré sur d'autres aspects par exemple. D'un groupe à l'autre, le cheminement n'est pas forcément identique.

Quel est le cadre de financement de ce dispositif ?

Le dispositif revient à 220 000 euros pour les quinze mois. Le Conseil Régional Nord-Pas de Calais nous a soutenu fortement. Les entreprises participent de façon volontaire. En complément nous cherchons d'autres partenariats pour boucler le budget.

LE CIRIDD, PROMOTEUR DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ EN RHÔNE-ALPES

Philippe JURY, pouvez-vous nous présenter rapidement le CIRIDD et nous dire comment vous en êtes venu à l'économie de la fonctionnalité ? Egalement, quelles ont été les actions menées jusqu'alors ?

Philippe JURY, CIRIDD : Le CIRIDD est une association loi 1901 basée à Saint-Etienne, qui agit dans le domaine du développement durable, notamment autour de la notion de transition. Depuis 2010 nous travaillons sur l'économie de la fonctionnalité.

Lorsque nous avons souhaité engager une dynamique sur l'économie de la fonctionnalité, le Grand Lyon et le département de la Loire nous ont appuyé. La Loire est un département qui possède un grand nombre de clusters, de grappes d'entreprises. Un lien a tout de suite été fait avec ces grappes d'entreprises et clusters.

Nous nous sommes appropriés le sujet, nous avons cherché à partager une définition commune en nous questionnant sur la capacité des PME à s'orienter vers l'économie de la fonctionnalité. Nous pensons qu'il y a un modèle complet, que l'on pourrait dire idéal, que nous avons représenté sous forme d'étoile polaire. En même temps il y a des étapes identifiées, qui permettent de caractériser une étude de cas ou d'accompagner une entreprise en précisant avec elle son positionnement actuel ainsi que les prochaines marches qu'elle pourrait franchir.

Nous avons créé un Club économie de la fonctionnalité (CLEF), qui a animé des séances autour de diverses questions telles que le lien aux usages, au design (avec l'appui de la cité du design de Saint-Etienne), le lien avec l'éco conception (avec le pôle éco conception), le lien avec le numérique, avec l'économie collaborative, le financement.

Aujourd'hui, nouvelle étape, vous allez accompagner un premier ensemble d'entreprises ?

Oui, nous avons reçu le soutien de la région Rhône-Alpes pour un projet pilote d'accompagnement de cinq PME. Nous allons tester une méthode d'accompagnement, afin qu'elle puisse dans un second temps être déployée à grande échelle.

La méthode utilisée est un croisement entre la méthode NOVUS développée par l'Institut Inspire et notre approche. L'accompagnement sera individuel, le dirigeant sera accompagné à hauteur d'une dizaine de jours sur une période de cinq mois. L'entreprise ne paie rien mais le dirigeant doit mobiliser du temps. Un comité de pilotage se met en place, un groupe d'experts sera constitué pour évaluer la méthode.

On sent qu'une dynamique est en cours en Rhône Alpes.

Oui, différents acteurs se sont appropriés la thématique de l'économie de la fonctionnalité. C'est le cas dans le champ de la recherche, avec l'école des Mines de Saint-Etienne, ou à

travers un programme dénommé Serv'Innove qui mobilise les laboratoires Pacte à Grenoble et le Gescop de l'Université de Lyon, qui travaillent sur le concept de servicisation.

Nous avons également fait une étude pour Viaméca, pôle de compétitivité de mécanique. Ce pôle avait mis en avant le concept de service durable. Nous avons pu faire l'étude sous l'angle de l'économie de la fonctionnalité de quatre-vingt cinq projets de recherche-développement labellisés par le pôle. Cela nous a permis de caractériser les projets et de faire des recommandations. A la suite de notre étude, le pôle a créé un axe de recherche et développement intitulé « ingénierie des usages et des services ». Ce qui permet d'associer des sciences économiques, sociales, humaines à des projets qui auparavant étaient très technologiques.

Vos enjeux à l'échelle du CIRIDD et plus largement de la région sont de continuer à trouver les bons dispositifs, les bonnes méthodes d'intervention en direction des entreprises. Vous travaillez à créer la cohérence avec l'ensemble des partenaires. C'est à dire formaliser un Club ?

Oui, il nous faut diffuser à l'échelle de la région ce qui a été fait dans la Loire. Par ailleurs, l'écosystème dans la Loire est mature, le Club se construit à partir des ressources locales. Il nous faut voir comment l'organiser et comment nous faisons de cette dynamique un outil d'attractivité du territoire.

DE LA RSE À L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ EN ESSONNE, AVEC L'APPUI D'ATEMIS

Troisième démarche, avec Nadia BENQUE. On part dans votre cas d'un collectif d'entreprises qui se réunit sur la question de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise.

Nadia BENQUE, ATEMIS : Oui, il s'agit d'un réseau de dix TPE / PME qui se réunit dans l'Essonne (Viry et Grigny) autour de la responsabilité sociétale. Le réseau a d'abord été financé par la région Ile-de-France. Il l'est aujourd'hui par la DRIEE Ile-de-France. Les entreprises se réunissent depuis maintenant presque deux ans.

Et comment est arrivé le sujet de l'économie de la fonctionnalité ?

C'est arrivé à l'occasion d'un tour de table où nous faisions le point sur la situation des entreprises. A la fois, elles disaient qu'elles allaient bien, mais toutes posaient de façon intuitive ou très concrète les limites du modèle dans lequel elles sont. Il y a l'intuition et la conviction qu'il faut continuer sur une démarche RSE, ce sera un facteur plus déterminant dans les prochaines années, mais dans un marché actuellement tendu. Un autre aspect est mis en avant par les entreprises : plus on avance dans une démarche de RSE, de développement durable, plus on mesure le chemin qui reste encore à parcourir. D'où un souhait de réfléchir autrement. Je leur ai proposé de s'intéresser à l'économie de la fonctionnalité. Ils n'en avaient pas entendu parler. Mais la confiance construite entre nous a joué, de même que le fait de pouvoir s'appuyer sur les travaux du Club et d'ATEMIS.

Comment travaillez-vous ?

L'approche est collective. Je décline les étapes de la méthodologie mise au point par ATEMIS. Dans un premier temps, il faut appréhender l'économie de la fonctionnalité. Ensuite, il faut faire un diagnostic à la fois des limites du modèle actuel et des leviers sur lesquels s'appuyer pour commencer à se déplacer vers l'économie de la fonctionnalité.

Le diagnostic est réalisé de façon individuelle, mais la restitution est collective. Ce sont des temps très riches d'apprentissage réciproque, de compréhension. Ces échanges permettent de revenir sur des éléments de compréhension plus théoriques, mais reliés à une situation concrète.

Nous sommes encore dans une phase d'appréhension collective mais déjà des leviers apparaissent. Par exemple, ces entreprises sont très ancrées dans leur territoire, elles ont une capacité à travailler avec les parties prenantes, elles sont dans une dynamique de recherche-action. De nouvelles questions apparaissent, notamment autour des dimensions immatérielles.

C'est très exigent en tant qu'accompagnatrice. Je m'appuie beaucoup sur les espaces animés par ATEMIS, le Club mais aussi les séminaires de recherche sur l'économie de la fonctionnalité, les retours d'expérience menés au sein d'ATEMIS.

QUEL MODÈLE ÉCONOMIQUE POUR LA VILLE DURABLE ? LA DÉMARCHE PROSPECTIVE DU CERDD ET DE LA CCI GRAND LILLE.

Nous allons maintenant prendre un autre point de départ avec l'intervention de Jean-Christophe LIPOVAC du CERDD (Centre ressource développement durable du Nord-Pas de Calais). Il y a quelques années vous vous êtes questionnés avec la CCI sur la ville durable, sous l'angle des modèles économiques.

Jean-Christophe LIPOVAC, CERDD : Le CERDD a été créé il y a dix ans. C'est un groupement d'intérêt public (GIP) entre l'Etat et la Région. Il a pour vocation de promouvoir le développement durable, d'aider les acteurs publics et privés à prendre en compte le développement durable dans leurs stratégies, leurs pratiques. Nos missions sont l'information, la sensibilisation mais également la production d'outils et de méthodes. Nous sommes dans une logique de coproduction, y compris avec les chercheurs. Nous avons un rôle d'interface. Nous ne sommes pas un centre de documentation ou un centre de recherche mais une plate-forme de mise en réseau et d'animation territoriale.

A travers le suivi des démarches d'agenda 21, nous voyons bien la difficulté qu'ont les collectivités locales à travailler avec les entreprises : le volet économique est un peu vide. Même chose lorsqu'on s'intéresse aux questions d'urbanisme, d'aménagement durable. Avec la CCI nous avons donc créé un groupe de réflexion prospective et d'action sur la ville durable comme levier de nouveaux modèles économiques. L'économie de la fonctionnalité nous apparaît comme un cadre conceptuel pertinent pour mener cette réflexion. ATEMIS nous accompagne dans l'animation de ces focus.

Comment se passent ces échanges entre acteurs publics, collectivités, aménageurs, et acteurs privés qui interviennent sur le champ de la ville durable ?

En plus des collectivités et acteurs économiques, l'espace d'échange comprend également des associations, des chercheurs. Nous sommes dans une volonté de réunir des compétences issues de champs variés pour définir collectivement des éléments d'une vision de la ville de demain, notamment dans la dimension « modes de vie » : quelles façons d'habiter, de se déplacer, etc. L'idée est d'avoir un espace qui intègre tous ceux qui sont dans la « chaîne de fabrication et de gestion » de la ville. Nous avons travaillé à partir de la notion « d'habiter », qui ne se limite pas au cadre de vie mais intègre les questions de bien-être, les temporalités. Nous travaillons également à partir de l'entrée mobilité et celle de l'alimentation.

Avec quels résultats ?

On se rend compte que les différentes dimensions auxquelles on se réfère lorsqu'on parle de ville durable sont globalement partagées : mixité fonctionnelle, sociale, place de la voiture, nature en ville, etc. Mais comment traduire de façon opérationnelle ces ambitions ? Nous nous appuyons sur des initiatives portées par des collectivités ou des entreprises pilotes que nous mettons en débat et que nous analysons.

Pour les entreprises, cela permet de mieux comprendre les enjeux, les ambitions du territoire et d'inventer des solutions pour y répondre.

Par exemple, sur l'écoquartier de l'Union (porté par Lille Métropole ; Aménageur, la SEM Ville renouvelée), la métropole porte une volonté forte de réduire la place de l'automobile, en réduisant et en mutualisant les places de parking pour les habitants comme pour les salariés. Ces places seront regroupées dans un parking silo qui vise à devenir un centre de services à la mobilité durable. Qui peut porter un tel projet ? A quelles conditions ? Aujourd'hui la société Ramery est prête à s'engager mais le modèle économique n'est pas abouti : la rentabilité « classique » d'un parking est assise sur les flux entrant et sortant de véhicule. Or, on cherche à limiter ces flux, voir à moyen terme à faire disparaître les voitures « propriétaires ». On voit qu'on est encore dans une phase de réflexion très concrète sur le modèle économique.

A travers cette initiative, comme à travers celle portée par le réseau Alliances et le CJD, on voit bien la nécessité de créer une dynamique de Club qui permette d'agir aussi bien avec les acteurs publics, les collectivités et les acteurs privés. Des besoins existent en termes d'information, mais aussi de formation et d'accompagnement. Le Club pourrait structurer le dispositif pour y répondre afin d'engager le mouvement à l'échelle de la région.

Et du côté des agents des collectivités, que perçoit-on ?

On voit que les postures doivent évoluer. L'animation, l'intermédiation font partie des modalités d'action des collectivités mais ne sont pas encore développées au sein de l'administration. La collectivité doit maintenant avoir un rôle d'intégrateur. Nous avons par exemple créé avec le CNFPT une formation sur le dialogue territorial, pour transmettre des compétences, des savoir-faire aux agents. Il est également nécessaire que les agents aient une connaissance, une compréhension des questions économiques. La question de la mobilité, des déplacements est notamment abordée dans le cadre des Schémas de Cohérence Territoriaux (SCOT), ainsi que dans les Plans Locaux d'Urbanisme. Il faut que les services qui définissent ces orientations soient en lien avec les acteurs de l'aménagement, les opérateurs de mobilité.

Par ailleurs il faut également travailler sur l'intégration des politiques publiques. C'est une chose qui ne se décrète pas, mais qui se construit. Le 5 décembre 2013 nous organisons, en lien avec ATEMIS, un forum créatif sur la ville durable comme levier pour de nouveaux modèles économiques et nouveaux modèles de développement, à Tourcoing. Vous y êtes tous invités.

QUELS INTÉRÊTS POUR LES SALARIÉS ET LEURS REPRÉSENTANTS ? LE REGARD D'ELISABETH LE GAC, CFDT RHÔNE ALPES.

Pour terminer notre tour de table, je vais passer la parole à Elisabeth LE GAC, secrétaire générale de la CFDT Rhône Alpes. Qu'est-ce qui fait que la CFDT commence à s'intéresser à l'économie de la fonctionnalité, comme le montre la journée de formation que vous avez montée récemment pour vos représentants au conseil économique social environnemental régional (CESER) ?

Elisabeth LE GAC, CFDT : La CFDT prônait il y a quelques décennies l'autogestion, ce qui signifiait produire selon les besoins, générer de la croissance autrement que dans une logique de « toujours plus ». Nous repérons une similitude avec ce que porte l'économie de la fonctionnalité. La CFDT s'intéresse également à la prise en compte des trois dimensions sociale, environnementale, économique portée par le développement durable. Par ailleurs nous voyons émerger un intérêt fort pour la dimension territoriale et la logique de dialogue social territorial. Dernière dimension : la question servicielle. C'est une notion qui regroupe différentes choses : service administratif, mais également relation de service lié à un produit, et une troisième dimension « être au service de », qui implique une posture d'écoute. La dimension servicielle de l'économie de la fonctionnalité implique d'organiser une coproduction du service associant les salariés et les clients, au service de la satisfaction de ces derniers.

L'accord national interprofessionnel « qualité de vie au travail, égalité professionnelle » est actuellement dans une phase de positionnement de chaque syndicat. Il y est écrit : « *Il apparaît que la performance d'une entreprise repose à la fois sur des relations collectives constructives et sur une réelle attention portée aux salariés en tant que personnes. La compétitivité des entreprises passe notamment par leur capacité à investir et à placer leur confiance dans l'intelligence individuelle et collective pour une efficacité, une qualité du travail.* ». Le salarié est donc facteur de richesse et de compétitivité pour les entreprises. L'économie de la fonctionnalité peut répondre à cette ambition, à la condition que les salariés soient réellement inclus dans la stratégie de l'entreprise. Lorsqu'il est en relation avec le client, le salarié capte les attentes de celui-ci.

Quelle place pour les salariés ou les organisations syndicales dans la réflexion sur les stratégies économiques ? Parfois les syndicats se retrouvent dans des logiques défensives lorsqu'une entreprise est en difficulté. L'économie de la fonctionnalité peut ré-ouvrir de nouvelles pistes pour dépasser ces difficultés. Jusqu'où les salariés ou leurs représentants peuvent être force de proposition pour amener l'entreprise vers des modèles plus prometteurs et durables ?

Ces questions renvoient à la place et à l'évolution du syndicalisme. Parfois le chef d'entreprise a l'impression que le syndicat a juste un rôle de contestation. A la CFDT, nous pensons que les syndicats sont une des parties prenantes de l'entreprise, y compris sur les questions économiques. Bien entendu il y a des conflits de logique entre le dirigeant et les syndicalistes. Cependant, nous avons un intérêt commun : la bonne vie de l'entreprise. Nous devons donc pouvoir nous entendre dans une logique de dialogue social efficace. Cela signifie que les syndicats se placent dans une logique de coopération et de proposition.

Une question aux autres participants de cette table ronde : est-ce qu'aujourd'hui, dans les dispositifs d'accompagnement des entreprises, des choses sont prévues pour associer directement ou indirectement les salariés, afin que le dirigeant ne soit pas le seul à bouger ?

Axelle SAPY, réseau Alliances : Nous avons eu l'exemple d'un dirigeant qui a une société de packaging. Il a déjà réduit la matière utilisée, il a travaillé sur les matériaux bio-sourcés, sur le recyclage. Aujourd'hui, il en arrive à se dire que le packaging n'est pas une activité durable. Comme il est dans une logique d'implication de ses salariés, il a décidé d'exposer ses réflexions lors d'une réunion. Ce qui revenait à leur dire qu'il fallait arrêter de faire le métier actuel ! La plupart des salariés ont eu peur et l'ont dit. Certains autres ont dit « pourquoi pas ? ». Bien entendu, les salariés n'avaient pas fait tout le cheminement du dirigeant. La proposition est arrivée de façon un peu directe ! Deux mois après, les salariés ont bougé. Ils viennent voir le dirigeant avec des idées qui enrichissent sa réflexion. Y compris ceux qui au départ étaient craintifs.

Ces dirigeants sont dans des réseaux (Alliances, CJD) où l'implication des salariés est mise en avant. Mais parfois, on sait ce qu'il faudrait faire mais on ne sait pas comment y parvenir dans la pratique, comment associer les salariés à la gouvernance de l'entreprise.

Nadia BENQUE, ATEMIS : J'ai l'exemple d'une société qui fait du graphisme et de l'imprimerie. Le dirigeant s'est saisi de l'idée de coopération, en se disant qu'il ne pouvait être le seul à réfléchir sur la stratégie de l'entreprise. Il a institué des réunions périodiques de retour d'expérience à partir du travail des salariés. Ensemble, ils essayent de trouver des réponses à des situations de difficulté apportées par l'un d'entre eux. On voit que ce dispositif de retour d'expérience peut tout à fait être mobilisé dans une logique d'innovation liée à un nouveau modèle économique.

ÉCHANGES AVEC LA SALLE

Patrice VUIDEL : Avant d'écouter les remarques, questions de l'assistance, je propose à la suite de nos premiers échanges de laisser la parole à Serge ZAREMBOVITCH, directeur du développement économique du Conseil Général de la Loire, ainsi qu'à Gwenaël KERVAGEN, de l'Institut Inspire, pour qu'ils nous fassent part de leur expérience dans l'accompagnement des entreprises.

Serge ZAREMBOVITCH, directeur du développement économique du Conseil Général de la Loire : Il y a deux façons d'accompagner des entreprises en tant que collectivité. D'une part, de façon classique, en accompagnant les investissements immobiliers, matériels. D'autre part, en investissant dans l'action collective au service de l'innovation, de la compétitivité. Au Conseil Général de la Loire nous avons cherché comment appuyer le modèle de l'économie de la fonctionnalité que nous trouvions, sur ses principes, très prometteur. Le territoire est à notre sens un acteur très important pour organiser l'écosystème nécessaire, notamment lorsqu'on vise les PME/PMI.

Nous cherchons donc à créer des passerelles entre les différents acteurs : le pôle de compétitivité a commencé à réfléchir à la question des usages et des services, le CIRIDD a accompagné le mouvement et l'école des Mines fait maintenant de la recherche sur le sujet. L'économie de la fonctionnalité provoque un bouleversement de l'entreprise. Le passage à la logique de services, lorsqu'on est un sous-traitant, nécessite d'aller découvrir des clients que l'on ne connaissait pas auparavant. Cela implique de travailler avec des acteurs du design, du numérique, d'autres secteurs. Sortir des verticalités pour travailler horizontalement : on en est tous conscients, mais cela reste compliqué dans la pratique, y compris au sein d'un Conseil Général. Le territoire n'est pas juste le chef d'orchestre, c'est lui qui écrit la partition, qui distribue les rôles, dans une logique de parcours. Nous sommes dans un méta projet, l'agencement d'un ensemble de projets et d'un ensemble d'acteurs. Il faut pour cela une volonté politique. Cette action est maintenant inscrite dans notre Agenda 21.

Gwenaël KERVAGEN, Institut Inspire : Nous avons commencé à travailler sur l'économie de la fonctionnalité à la demande du Conseil Régional Provence Alpes Côte d'Azur et de l'ADEME. Deux axes sont apparus. Le premier est l'animation de l'écosystème, le second, la recherche d'une méthode d'accompagnement de la transition, en direction des PME. Nous avons, sous forme collaborative, développé une première méthodologie, dénommée NOVUS (Nouvelles Opportunités Valorisant les Usages et les Services), que nous avons utilisée pour accompagner trois entreprises venant de secteurs différents, afin de la tester. Aujourd'hui, deux des trois entreprises ont fait émerger une nouvelle offre orientée « économie de la fonctionnalité ». C'est une méthode « open source », qui sera utilisable par d'autres.

Patricia SOUSSEM, ATEMIS : Je voudrais revenir sur la place du travail, sur la question de la délibération autour du travail. Délibération destinée d'une part à de résoudre des difficultés concrètes qui s'opèrent dans le travail, d'autre part à transformer des rapports sociaux. Cependant, à ce jour, ces espaces ne permettent pas de questionner le modèle économique des entreprises. Dans ma région, la Bretagne, nous avons de nombreuses activités agro-alimentaires qui pourraient être questionnées au regard des conditions d'élevage, mais également des conditions de travail qui sont liées aux élevages. Tout cela pour produire de la « malbouffe ». Comment une organisation syndicale pourrait, en partant de la question du travail, réussir à mettre en discussion des modèles économiques alternatifs au modèle dominant ?

Elisabeth LE GAC, CFDT : C'est vrai que les syndicats se sont plus focalisés sur la question de l'emploi que sur celle du travail. Mais les choses évoluent. Lorsque l'on interroge les salariés en poste on se rend compte d'une perte de sens du travail, de tensions liées à la productivité. L'économie de la fonctionnalité offre deux opportunités : d'une part, être dans une logique d'organisations apprenantes à travers l'échange sur le travail et sur les pratiques ; d'autre part, à travers l'organisation, vivre de nouvelles coopérations tant internes qu'externes.

Il faut pour cela des lieux d'expression des salariés, des espaces d'échange entre pairs comme le fait le CJD entre dirigeants. En complément il faut organiser la remontée de ce qui se passe dans ces espaces d'échange (dans lesquels les syndicats tout comme les dirigeants ne doivent pas être présents) pour faire le lien avec la stratégie de l'entreprise. Les négociations dans l'entreprise doivent être plus globales, orientées vers l'anticipation, la formation (accompagner les transitions professionnelles), la stratégie.

Pascal GABRIEL, Syndex : La réflexion sur les nouveaux modèles économiques amène à réfléchir sur la transition professionnelle, anticiper cette transition. La structure de l'emploi dans une entreprise qui passe à un modèle d'économie de la fonctionnalité n'est pas identique : les compétences, les besoins en production ne sont pas les mêmes, quantitativement. On va assister à un processus à la fois de création de nouveaux métiers mais également de destruction de métiers. Il faut également y réfléchir, bien entendu penser « travail » mais continuer à penser en même temps « emploi ».

Etienne CASTANET, Buy O : En tant que cabinet conseil nous voyons que les dirigeants sont d'une part intéressés par la logique de services, la création de nouvelles offres en réponse aux besoins des clients. D'autre part, ils sont intéressés par la logique environnementale, via la notion d'économie circulaire, permettant in fine de réduire la mobilisation de ressources matérielles, donc des gains.

On sent un intérêt fort des entreprises vis-à-vis de l'économie de la fonctionnalité, mais un intérêt qui débouche sur peu d'initiatives. Je voudrais savoir comment vous accrochez les dirigeants, quels arguments vous utilisez pour enclencher cette dynamique ?

Eric FROMANT, Periculum Minimum : Concernant la question de l'emploi, la dimension de l'obsolescence programmée est centrale. En effet, en mobilisant plus de matière première dans le processus de production (renouvellement de l'acte de vente), on est tenté de réduire en contrepartie la masse salariale. D'où le débat sur la compétitivité en France, qui signifie de baisser les salaires en échange de la garantie d'emploi pour éviter les délocalisations. L'économie de la fonctionnalité, qui permet de baisser les coûts liés à la réduction des ressources matérielles, peut permettre d'augmenter la valeur ajoutée et d'avoir une autre politique d'emploi. C'est pour le milieu syndical, et plus largement pour nous tous, un sujet à approfondir.

Sylvain ALLEMAND : En écoutant les personnes qui accompagnement les entreprises, me revenait en mémoire le livre de Michel CALON et allii Agir dans un monde incertain. L'économie de la fonctionnalité peut, lorsqu'on la découvre, ajouter de l'incertitude. D'où mon interrogation : au delà des dispositifs de formation, le rôle des intervenants est-il de réduire l'incertitude des chefs d'entreprise, notamment via l'appartenance à une communauté informelle ?

Axelle SAPY, Réseau Alliances : Je ne pense pas qu'il faille réduire l'incertitude des dirigeants. Parfois les dirigeants sont poussés dans leurs retranchements, mais c'est parce qu'on les pousse, qu'on ne lâche aucun sujet, que le dirigeant progresse.

Anne de BETHENCOURT, Fondation Nicolas Hulot : Dans les retours d'expérience, commence-t-on à avoir des indicateurs de l'impact de ces nouveaux modèles économiques ? Les nouveaux modèles proposent de passer d'une logique de réduction d'impacts à une autre logique de création de valeurs nouvelles et de développement d'impacts positifs. Comment appréhende-t-on les externalités positives et les indicateurs qui les mesurent ?

COMMENT INTÉGRER L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES ?

Animation Patrice VUIDEL. Avec Franck SPRECHER, Président du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) Nord-Pas de Calais, Hélène VALADE, Présidente du Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D), Sophie RENARD, conseillère régionale d'Ile de France, Présidente de la commission « Développement économique, innovation, économie sociale et solidaire ». Christian DU TERTRE, ATEMIS, directeur scientifique du Club économie de la fonctionnalité et développement durable.

LES ATTENTES DU CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS

Franck SPRECHER, pourquoi le CJD se saisit du modèle de l'économie de la fonctionnalité et cherche à le promouvoir, notamment à travers l'action que vous portez avec le réseau Alliances ?

Franck SPRECHER, CJD : Le centre des jeunes dirigeants d'entreprise a été créé en 1938 avec une seule ambition : mettre l'économie au service de l'homme. Cette ambition n'a pas changé. Nous sommes 4500 chefs d'entreprise, 80% de patrons propriétaires et 20% de cadres dirigeants. Nous fonctionnons entre chefs d'entreprises. Depuis 1982, nous avons développé le concept de performance globale, qui vise à promouvoir un modèle de développement durable, en mettant le chef d'entreprise face aux responsabilités qui sont les siennes, notamment vis-à-vis des parties prenantes.

Nous avons besoin que l'on nous parle d'économie, bien évidemment nous cherchons la création de valeurs. Mais nous partons du principe que la performance économique n'est pas pérenne si on ne s'intéresse pas à la performance sociale, sociétale, environnementale de nos entreprises. De nombreuses entreprises ont beaucoup investi, beaucoup progressé dans le champ du développement durable, mais se rendent compte que ce n'est pas suffisant. Comment continuer à produire de la valeur, être pérennes sur nos territoires ?

Nous pensons que nous ne sommes plus dans une logique de crise où l'on pourrait attendre que la situation s'améliore, mais dans un nouveau monde. Devons-nous, comme c'est actuellement fait à un niveau macroéconomique, continuer à dépenser beaucoup d'argent pour essayer de sauver un modèle qui pour nous est fini ? Ou devons nous nous mettre dans une logique de transition vers un monde nouveau ? La transition, c'est un changement d'état ! Mais quand on change d'état, il y a un moment où on a les pieds dans le vide. Un de nos piliers étant l'expérimentation, nous avons voulu apprendre en marchant. Qu'attend-on ? Nous avons mobilisé vingt-deux entreprises, qui demain vont s'engager vers un nouveau monde. Si on les laisse seules à l'issue de l'accompagnement, le risque est que certaines retournent dans le monde actuel, faute d'avoir été accompagnées par toutes les parties prenantes et d'avoir pu déployer le nouveau modèle.

Nous souhaitons donc premièrement une défiscalisation de l'économie de la fonctionnalité. Aujourd'hui, on taxe ce qui est abondant et on ne taxe pas ce qui est rare. On rend coûteux le travail et moins coûteux la prise sur les ressources naturelles, sur le bien commun. Remettons les choses en ordre : le bien commun, la nature, la vie ont une vraie valeur et quand on puise dans ce bien commun, il faut mettre en place une taxation qui redonne une vraie valeur au bien que l'on produit ou que l'on consomme. Si l'on fait cela, on va diminuer la taxation des entreprises qui vont s'engager vers l'économie de la fonctionnalité. Nous avons fait cette proposition, parmi douze, dans un ouvrage que nous avons publié il y a un an, dont le titre est Oikos.

Deuxième chose : revoyons le financement de nos entreprises. Nous avons participé aux assises de l'entrepreneuriat, à l'initiative du gouvernement. Il y a deux mille cinq cent milliards d'euros d'épargne à long terme en France. Or en France nous avons l'habitude de financer les entreprises par la dette, pas par le capital. Nous proposons donc de prendre 5% de cet argent pour financer les PME et TPE qui ont besoin de fonds de roulement. Finançons celles qui s'engagent vers l'économie de la fonctionnalité, car c'est un modèle qui nécessite du financement. Nous attendons de la Banque Publique d'Investissement qu'elle soutienne ces entreprises.

Localement, nous attendons un soutien des politiques. Concrètement, que le conseiller régional ou le conseiller général vienne avec le chef d'entreprise au rendez-vous qu'il aura avec sa banque, pour expliquer pourquoi il faut appuyer l'entreprise.

Il faut également mettre en place des logiques de préférence en repensant l'écriture des marchés. Par exemple, si je dois remplacer les huisseries de ce bâtiment. Soit je commande des fenêtres, et elles vont venir de Chine, soit je passe une commande d'étanchéité et de performance énergétique de ce bâtiment. Et là, je n'achète pas des fenêtres, mais un service, un résultat. Je défie l'industrie chinoise de mettre à disposition un technicien.

En Nord-Pas de Calais, nous sommes engagés dans une dynamique de troisième révolution industrielle, via un master plan accompagné par Jérémy RIFKIN. Nous allons pouvoir valoriser nos actions et notre expertise. Nous avons accompagné vingt-deux entreprises. Objectif : cinq cents chefs d'entreprises à horizon 2015 ! Soyons optimistes !

LE REGARD DU COLLÈGE DES DIRECTEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Hélène VALADE, pouvez-nous nous présenter le collège des directeurs du développement durable ?

Hélène VALADE, Présidente du Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D) : Le C3D est un collège crée en 2007, qui regroupe les directeurs du développement durable d'entreprises issues de nombreux secteurs d'activité, plutôt de grandes entreprises. Nous sommes actuellement une centaine d'adhérents.

Il y a un diagnostic partagé au sein des entreprises réunies dans le C3D : le modèle économique classique, qui a surexploité les ressources naturelles et qui a été peu inclusif sur un plan social, est à bout de souffle. Il faut le réinventer. Aujourd'hui les entreprises sont en train d'expérimenter d'autres modèles économiques, au pluriel. Plusieurs formes d'évolution se dessinent. Certaines personnes identifient onze nouveaux modèles différents ! Nous avons publié un book d'exemples issus des entreprises membres, comprenant des indicateurs qui permettent de mesurer, valoriser les effets.

La première chose que j'ai envie de demander, c'est de pouvoir constater ce qui est fait au sein des territoires comme des entreprises. Il y a beaucoup d'exemples d'expérimentations qui marchent. L'Etat pourrait y accorder de l'attention.

Nous sommes aujourd'hui dans une période de coexistence entre un ancien modèle et des expérimentations de nouveaux modèles. D'où la question d'un droit à cette expérimentation qu'elle soit réglementaire ou pas, en se donnant les moyens de son évaluation. Par exemple, la question de la tarification sociale dans le secteur de l'eau est apparue il y a deux ans. L'eau était l'un des derniers services publics qui n'avaient pas de tarification sociale. Comment faire en sorte de bouger cette situation alors que le principe d'égalité devant le service public interdit sur le plan juridique des tarifications différentes ? Des collectivités locales ont eu le courage de mettre en place d'autres modes de tarification. Cela a abouti à une loi accordant l'expérimentation de tarifications nouvelles. Il y a quelque chose d'important dans cette notion d'expérimentation.

Troisième remarque : comme Franck SPRECHER, je pense qu'il faut repositionner différemment les outils classiques de politique publique, à savoir la fiscalité, les subventions. Mais on peut s'interroger : des travaux très aboutis existent sur la façon dont on pourrait mettre en place une fiscalité environnementale, flécher l'épargne différemment. Mais il n'y a pas à ce jour de passage à l'acte. Comment aider à ce passage à l'acte ? Tout cela ne relève pas seulement d'une transformation économique mais plus largement d'une transformation culturelle, qui interroge le politique sur le projet d'une nouvelle société. Il faut inscrire ces nouveaux sujets dans les écoles, les universités. Une pensée différente de la pensée dominante peut être promue par les acteurs académiques.

Par ailleurs, on dit que ces nouveaux modèles vont, dans certains secteurs, être destructeurs d'emplois et créateurs d'emplois dans d'autres. Si l'on doit parler de transition, j'aimerais interroger sur la façon dont on organise la transversalité des compétences, des savoirs, de manière à permettre cette transition également en termes d'emplois.

Enfin, la principale demande est d'arrêter d'opposer les univers public et privé. Cela a été dit aujourd'hui. Ces nouveaux modèles se façonnent dans l'échange entre des acteurs extrêmement différents. Il faut sortir par le haut de ce clivage culturel qui est perdant – perdant.

LES PREMIÈRES INITIATIVES DU CONSEIL RÉGIONAL ILE-DE-FRANCE

Sophie RENARD, en tant que conseillère régionale, comment réagissez-vous à ce qui vient d'être dit ? Les entreprises sont prêtes. Comment l'acteur public aide à changer d'échelle, à passer de dix à cinq cents entreprises engagées ? A travers quelles mesures, quels leviers ? Plus globalement, comment le conseil régional d'Ile-de-France se saisit de ce nouveau modèle économique ?

Sophie RENARD, conseillère régionale d'Ile de France, Présidente de la commission développement économique, innovation, économie sociale et solidaire : En 2011, nous avons engagé une réflexion sur la stratégie régionale de développement et d'innovation, avec, comme axe fort, la conversion écologique et sociale. Nous avons des politiques autour de logiques de filières : automobile, mécanique, etc. Nous avons voté un plan inter-filières entre l'aéronautique, la mécanique, l'automobile, pour faire travailler ensemble des acteurs divers vers de nouveaux modèles économiques.

Concernant la promotion de l'économie de la fonctionnalité, il nous a d'abord fallu faire un travail pédagogique à la fois en direction des élus et des services. Dans plusieurs dispositifs, nous avons introduit la notion d'économie de la fonctionnalité. Le rapport récemment voté fait référence aux travaux du Club économie de la fonctionnalité. Nous aimerions que nos organismes associés puissent également être des relais locaux, faire le travail d'animation et d'accompagnement.

Les états généraux de la conversion écologique et sociale font référence à une nécessité d'actions transversales, ce qui a déjà été relevé par d'autres intervenants. Ce n'est cependant pas simple pour une institution comme la nôtre. Par exemple, ce matin, en commission développement économique, nous avons abordé des questions d'emploi. Or l'emploi est associé à la formation professionnelle, laquelle est abordée dans une autre commission ! Mais des choses commencent à bouger également à l'interne : la commission qui traite de la question de la mobilité a par exemple fait appel à moi pour faire le lien avec les politiques économiques d'appui aux filières, notamment la filière automobile.

Par ailleurs la BPI peut être mobilisée : elle a parmi ses axes l'appui à la conversion écologique, de même que l'appui à l'économie sociale et solidaire.

Quant au niveau national il faut se questionner sur ce qui est le plus efficace : inciter ou réglementer ?

LES PROPOSITIONS D'ATEMIS

A travers à la fois la création et l'animation du Club, l'accompagnement d'entreprises et de territoires, le lien à la recherche, ATEMIS a une vision large de ce qu'il faudrait mettre en place pour accompagner le développement de l'économie de la fonctionnalité : quelles sont les leviers à activer aux différentes échelles ?

Christian DU TERTRE, ATEMIS, directeur scientifique du Club économie de la fonctionnalité et développement durable : En préalable, il faut revenir sur le fait que le modèle de l'économie de la fonctionnalité est un modèle émergent. Il n'a pas encore fait ses preuves, même si nous avons de premiers exemples, si des initiatives intéressantes se multiplient. Il nous faut donc être dans une posture de modestie, notamment lorsque l'on s'adresse aux élus.

Il nous faut trouver des modes de discussion et de compréhension avec les élus pour passer d'une logique de revendication à une logique de collaboration. Les élus travaillent eux aussi. Ils sont pris par une complexité. Il faut être à l'écoute de leurs problèmes à travers des lieux de médiation, d'échanges, fondés d'abord sur l'expérience. Il faut identifier les problèmes à dépasser dans une logique de collaboration.

Des institutions d'intermédiation (le CERDD, l'agence régionale de développement Paris Ile de France, etc.), ont été créés à l'initiative des élus. Il nous faut travailler en proximité avec ces organismes. Même en Nord-Pas de Calais, où la dynamique de l'économie de la fonctionnalité est portée, il y a finalement à ce jour peu d'élus convaincus de l'intérêt de la démarche ! Il ne faut cependant pas oublier les techniciens, qui construisent aux côtés des élus les politiques publiques. Ils ont également un rôle clef.

Le représentant du Conseil Général de la Loire a dit que son département réduisait les aides directes aux entreprises pour aller vers l'animation de démarches collectives, vers de la mise en réseau territoriale de manière systématique. Cela nous paraît un second point central. Nous avons des évaluations positives de nombreuses démarches collectives qui peuvent nous aider en ce sens. Arrêtons les aides individuelles aux entreprises, engageons des logiques de partenariat et d'accompagnement collectif.

En même temps, l'accompagnement d'entreprise n'est pas chose simple. Passer de 20 à 500 entreprises accompagnées en Nord-Pas de Calais, comme le souhaite Franck SPRECHER, nécessite de lever plusieurs points de blocages. Le premier est de trouver les accompagnateurs en mesure de mener à bien cette ambition. A ce jour ils ne sont pas suffisamment nombreux. D'où l'enjeu de former des accompagnateurs. Or ce n'est pas si facile. Des consultants, des chercheurs ont envie de le faire. Il faut encourager les dispositifs de formation. C'est possible.

Troisième dimension : la question culturelle. Nous sommes confrontés à une évolution nécessaire des formes de conscience des enjeux. Il y a un débat public à mener, à poursuivre pour faire évoluer ces formes de conscience. Cela passe notamment par le fait de faire connaître des événements, des initiatives. Il est possible de mobiliser des étudiants que l'on formerait pour faire remonter ces expériences.

Dernier point : il faut revoir le dispositif de recherche. Le crédit impôts recherche concerne les investissements matériels, pas les investissements immatériels. L'investissement dans la compréhension collective, dans la construction de doctrines n'est pas financé. Il y a un premier pas qui consisterait à ce que l'on autorise le financement d'innovations immatérielles.

La recherche en sciences sociales et en sciences humaines n'est cependant pas à la hauteur de l'enjeu. En sciences sociales – sociologie, économie, géographie, développement,

aménagement - ou en sciences humaines – psychologie, psycho dynamique du travail -, les dispositifs de relation avec les acteurs, les entreprises n'existent pas. Le rapport aux sciences sociales n'est pas construit parce que dans nos métiers, l'expérience est première face aux approches académiques. En d'autres termes, il faut inverser le rapport, il faut que les chercheurs se mettent systématiquement à travailler avec les acteurs, via des dispositifs d'intermédiation ad hoc. Les collectivités peuvent jouer un rôle sur ce plan là également.

Au niveau national, la situation est plus compliquée. La politique actuelle de réindustrialisation n'est pas pertinente à mon sens. Ce qu'il faut penser, c'est la façon dont l'industrie va se mettre au service des services, et non l'inverse. Par exemple, le problème dans l'automobile n'est pas de passer du moteur à explosion à la voiture électrique. Il est de resituer la voiture dans une nouvelle conception de services à la mobilité, dans une logique transversale multimodale. Les nouvelles voitures doivent être conçues dans cette perspective.

Sur la fiscalité, le point central est la façon dont est financée la recherche, point que j'ai déjà abordé.

ÉCHANGES AVEC LA SALLE

Merci, en complément, une intervention d'Hélène BORTOIL PUIG, de l'ADEME, pour nous faire connaître un dispositif d'appui à la recherche.

Hélène BORTOIL PUIG, ADEME : Je m'occupe de recherche en éco conception à l'ADEME. Nous avons lancé un appel à projet de recherche en éco conception. Nous accompagnons des projets d'innovations technologiques dans le cadre de nouvelles solutions produits-services, ce qui est un lien avec l'économie de la fonctionnalité. Bien entendu nous avons conscience que cela ne couvre pas tous les besoins en recherche !

Mireille ALPHONSE, coprésidente du conseil de développement de la communauté d'agglomération Est Ensemble : A écouter uniquement les entreprises, il y a un risque à faire de l'économie de la fonctionnalité comme on a fait auparavant du développement durable, sans que l'on ne mesure de résultats probants. Au sein de notre conseil de développement, nous avons travaillé sur le plan climat énergie territorial, nous travaillons sur le contrat de développement territorial. Bien sûr il faut un changement du côté des entreprises, mais il faut que l'ensemble des parties prenantes bouge, y compris les habitants, les consommateurs. Par exemple, j'ai, a proximité de chez moi, une société qui fait du partage de véhicules. Mais, tant que les voisins ne se saisissent pas de cette nouvelle offre, on n'arrivera pas à changer d'échelle.

Les Clubs « économie de la fonctionnalité et développement durable » ne devraient-ils pas être conçus sur le principe des SCIC, à savoir un homme = une voix, en y intégrant des entreprises, des associations, des élus, des administratifs et des habitants ? D'autant plus que les solutions à imaginer ne sont pas identiques d'un territoire à l'autre.

Hélène VALADE : Peut-on se passer d'un travail avec les personnes pour imaginer de nouveaux modèles économiques ? Non. Toutes les études sur les jeunes montrent l'évolution de leurs valeurs et de leurs comportements, concernant la mobilité, l'alimentation, l'habitat. C'est un point d'appui pour évoluer. Par ailleurs, les entreprises qui aujourd'hui s'engagent dans de nouveaux modèles le font très souvent via des techniques collaboratives avec les usagers, les clients, en mobilisant les sciences sociales. Nous en sommes au début mais le potentiel est très intéressant, on voit en effet que ces dispositifs font bouger à la fois les consommateurs et les entreprises.

Anne de BETHENCOURT, Fondation Nicolas Hulot : J'anime pour l'institut de l'économie circulaire le groupe « économie de la fonctionnalité ». Malgré les difficultés, énormément

de choses bougent dans le bon sens. Nous avions écrit avec des étudiants d'HEC une petite étude sur l'économie de la fonctionnalité en 2008. En la relisant aujourd'hui, on voit que de nombreuses choses imaginées sont aujourd'hui existantes. Par exemple, en 2008, on pensait que jamais les français ne partageraient une voiture.

CONCLUSIONS DE LA JOURNÉE

CHRISTIAN DU TERTRE, ATEMIS, DIRECTEUR SCIENTIFIQUE DU CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE.

J'aimerais remettre en perspective les quelques points suivants.

DES LOGIQUES DE CLUB

Tout d'abord, il faut continuer à rendre compte des expériences positives, celles qui vont dans le sens de l'économie de la fonctionnalité, qui prennent en charge des enjeux du développement durable. Il faut continuer à travers ces expériences à identifier les leviers, mais également les freins pour les prendre en charge et les dépasser. Notre Club va évoluer à partir de la rentrée pour proposer des ateliers afin de travailler ensemble les obstacles identifiés tels que le financement, l'évaluation, les marchés publics et leur évolution.

Il faut imaginer des formes de créativité collective afin que des réponses soient construites en lien avec les volontés des entreprises et des institutions, afin de les aider à progresser. Nous souhaitons également mettre en place de tels groupes de créativité.

Le point central de notre démarche, c'est de prendre du temps pour l'échange, pour l'écoute, pour la réflexion. Il faut être attentif à ne pas nous laisser entrainer par la frénésie, prendre du temps pour construire des réponses les plus pertinentes possibles. Il faut de la complémentarité entre acteurs, une écoute bienveillante, comme celle que nous avons connue aujourd'hui. La coopération est une ressource considérable !

L'ACCOMPAGNEMENT DES ACTEURS

Pour que des entreprises progressent dans leurs trajectoires, pour que les territoires soient en capacité d'évoluer, il faut des logiques d'accompagnement, d'échange d'expériences. Ce n'est pas facile de mener à bien ces accompagnements pour les consultants, les chercheurs, les organismes d'intermédiation. On est soi-même remis en cause dans notre compétence professionnelle. Il faut donc créer un groupe pour que ceux qui sont intéressés par ces formes d'accompagnement échangent, fassent des retours d'expérience professionnelle. Il s'agit de clarifier les méthodologies d'action, mais aussi d'avoir une doctrine : il faut toujours marcher sur deux jambes, l'opérationnel et la pensée. Si l'on ne fait que des éléments de doctrine, de théorie, cela devient très rapidement superficiel, dogmatique, sans pertinence heuristique. Si l'on n'est que dans « le guidon » du réel, on est enfoui dans la complexité, la répétition de l'échec. Il faut progresser dans la pertinence des méthodologies mais également des systèmes de pensée, des doctrines de référence. Quand vous êtes dans l'accompagnement, dans l'action, par moment vous perdez pied. Ce qui vous tient ce sont les référents. Nous souhaitons créer également un espace pour traiter cette question.

INTÉGRER LES LOGIQUES TERRITORIALES

Il y a encore un écart être les logiques entrepreneuriales et les logiques territoriales. Il faut réussir à le réduire et pour cela, trouver des moments où entreprises et territoire se retrouvent autour d'enjeux que l'on considère comme partagés. L'initiative du CERDD et de la CCI illustre bien cette proposition. On peut ainsi partir d'un enjeu de mobilité, de santé, de formes d'habitats, de la connaissance et de sa diffusion et faire dialoguer des territoires qui veulent

avancer sur ces enjeux avec des entreprises prêtes à s'y associer, chacun acceptant de faire bouger son propre modèle économique. On sent notamment la possibilité de faire émerger de tels espaces autour des enjeux de mobilité et de santé. C'est ce que nous devons faire dans un avenir très proche.

CLARIFIER ET PRÉCISER LES NOTIONS

Beaucoup de notions émergent : économie circulaire, économie de la fonctionnalité, économie collaborative, économie quaternaire, etc. C'est intéressant. A travers des expressions nouvelles, il y a toujours une pratique nouvelle, des personnes qui cherchent à faire autrement. Mais en même temps il y a une sorte de confusion : on ne sait pas comment s'y reconnaître. Il faut donc reprendre ces expressions et comprendre leur portée dans l'opérationnalité afin de les repositionner les unes par rapport aux autres. Par exemple, quand on parle d'économie collaborative, cela se réfère souvent à de la consommation collaborative. L'économie, c'est plus que la dimension de consommation. C'est d'abord produire des richesses, accumuler des connaissances, des richesses matérielles, les redéployer territorialement, les répartir. Un modèle économique ce n'est pas seulement le mode de passation de marché, ni seulement la question financière. L'économie c'est d'abord produire collectivement des biens et des services utiles. Il y a un effort intellectuel important à faire, pour lequel il serait nécessaire de remobiliser les chercheurs, afin de redonner du sens aux concepts. Il faut prendre au sérieux les mots, la rhétorique, les rapports entre ces concepts et le réel. Nous avons commencé à mettre en place un réseau de chercheurs, il nous faut le mailler à l'échelle française avec ceux qui sont engagés dans les diverses régions aux côtés des acteurs, et l'étendre au niveau européen

LE RAPPORT AVEC LES ÉLUS

Il faut que nous soyons en capacité d'échanger avec les élus sur leurs difficultés. Il ne s'agit pas tant de les écouter sur leurs ambitions de transformation du monde, que sur la façon dont ils s'y prennent, les problèmes auxquels ils se heurtent dans leur travail. C'est en partant de ces problèmes que nous pourrons créer un lien renouvelé. En effet, en tant qu'élu il ne suffit pas de fixer le cap. Il faut également s'intéresser aux conditions d'opérationnalité, de mise en œuvre. Cela devrait nous permettre de débloquer des verrous auxquels nous sommes confrontés dans le développement de l'économie de la fonctionnalité.

Le mouvement engagé à travers l'économie de la fonctionnalité est certes encore embryonnaire, mais il est très intéressant comme perspective positive de changement face aux enjeux du développement durable. La qualité des relations que nous pouvons tisser entre nous sera essentielle pour porter cette ambition que nous partageons.

RENÉ DUTREY, MAIRE ADJOINT VILLE DE PARIS CHARGÉ DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DE L'ENVIRONNEMENT ET DU PLAN CLIMAT

QUELQUES REMARQUES POUR CONCLURE CETTE JOURNÉE.

Première chose : en tant qu'élu, il ne suffit pas de gagner la majorité, de gagner la décision politique. Pour que cette décision soit appropriée, il faut également gagner la bataille culturelle. Cette journée a contribué à avancer sur cette dimension culturelle, en portant la réflexion au sein de l'hôtel de ville.

En tant qu'élu, les difficultés tiennent en partie au fait que la machine publique n'est pas organisée pour mettre en place une politique transversale, comme le devraient une politique de développement durable ou un plan climat, des politiques que je porte en tant qu'adjoint au Maire. A Paris nous avons fait un plan climat qui a pour ambition d'être mais une politique qui

irrigue l'ensemble de l'action municipale. Il a fallu pour cela faire un véritable lobbying interne au sein des différentes directions de la ville, nommer un référent en situation de pouvoir au sein de chaque direction, rassembler, former, faire discuter ces référents. Ce, afin de changer le logiciel de fonctionnement des services et ainsi faire appliquer le plan climat tel qu'il a été voté par les élus.

Et encore. Les politiques publiques peuvent agir sur 25% des émissions de gaz à effet de serre. 75% sont la part privée, celle des entreprises, des habitants. On n'y arrivera donc pas sans évoluer tous ensemble, notamment faire évoluer les entreprises vers un autre modèle économique.

Autre difficulté : l'annualisation budgétaire. Un plan climat se regarde à horizon 2020 ou 2050. Mais chaque année les arbitrages peuvent défaire ce qui a été décidé l'année d'avant, puis les rétablir éventuellement l'année suivante. Cela empêche d'avoir une visibilité sur le long terme.

Sur la question de la gouvernance pour les collectivités publiques, pour les usagers, les citoyens, nous avons moins avancé aujourd'hui. Or là aussi, l'économie de la fonctionnalité a, me semble-t-il, des choses à dire. L'économie de la fonctionnalité revisite les échanges dans une logique de pollinisation. Elle modifie également la question de la propriété, ce dogme posé au moment de la révolution française.

En regardant la liste des inscrits aujourd'hui et leur provenance, j'étais impressionné. Il y a une diversité et une richesse de personnes dans cette salle, avec une représentation de tous les types d'acteurs. Si en tant que politiques il nous faut être réalistes et parfois anxiogènes sur la situation, nous avons également à tracer des voies, pour montrer que la société que nous voulons demain peut être joyeuse, au service d'un monde meilleur. Avec votre participation, nous pouvons avancer sur ce chemin. Je vous remercie.

▶ LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ & DÉVELOPPEMENT DURABLE EST ANIMÉ PAR ATEMIS www.atemis-lir.com

- **LE SITE DU CLUB : comptes-rendus, articles, actualités** • www.club-economie-fonctionnalite.fr
- **PARTICIPEZ AUX ÉCHANGES : REJOIGNEZ LE GROUPE D'ÉCHANGE LINKED-IN** • « Réseau économie de la fonctionnalité et développement durable »
- **SUIVEZ LE CLUB SUR TWITTER** • #CFEDD
- **CONTACT : Christian DU TERTRE et Patrice VUIDEL** • clubef@atemis-lir.com

▶ LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ & DÉVELOPPEMENT DURABLE EST PARTENAIRE DU COLLÈGE DES DIRECTEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE • www.cddd.fr

COLLÈGE DES DIRECTEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

▶ LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ & DÉVELOPPEMENT DURABLE EST SOUTENU PAR

EDF · LADYSS · université PARIS DIDEROT · INSTITUT CDC POUR LA RECHERCHE