

**RECHERCHE-ACTION
« PME ET ÉCONOMIE DE
FONCTIONNALITÉ »
EN NORD PAS-DE-CALAIS.
PRÉSENTATION DU TRAVAIL MENÉ
ET PROPOSITION D'UN RÉFÉRENTIEL
DANS UNE PERSPECTIVE D'ÉCONOMIE
DE FONCTIONNALITÉ**

► **Eric KNIAZ, Direction Environnement du Conseil
régional Nord-Pas de Calais et Christian DU TERTRE, Atemis**

► SÉANCES DU 11 AVRIL 2012
ET 4 JUILLET 2012

**RECHERCHE-ACTION « PME ET ÉCONOMIE DE FONCTIONNALITÉ »
EN NORD PAS-DE-CALAIS. PRÉSENTATION DU TRAVAIL MENÉ
ET PROPOSITION D'UN RÉFÉRENTIEL DANS UNE PERSPECTIVE
D'ÉCONOMIE DE FONCTIONNALITÉ** p.3

- Une réflexion qui fait suite à dix années de politiques publiques régionales p.3
- Quand le développement durable interroge les modèles économiques p.4
 - *Quatre trajectoire ou modèles économiques d'entreprises émergents* p.4
- La mise en œuvre de la recherche-action « PME et économie de fonctionnalité » p.5
- Les enjeux pour les différentes parties associées à la recherche-action p.6
- Les éléments de référentiel issus de la recherche-action p.7
 - *Vers une définition partagée de l'économie de fonctionnalité* p.7
 - *Une évolution de l'offre des entreprises : cinq dimensions à prendre en compte* p.8
 - *Les quatre conditions de réussite du changement de modèle* p.8
 - *De nouveaux rapports aux territoires : pour un milieu innovateur fonctionnel* p.9
- Conclusions : les conditions de passage d'un modèle à l'autre p.9

ÉCHANGES ENTRE LES MEMBRES DU CLUB p.10

- Une démarche qui s'inscrit nécessairement dans la durée p.10
- Un modèle à l'opposé du lean management p.10
- Inscrire la coopération dans les enjeux territoriaux p.11
- Coopérer à partir des demandes sociales : oui mais comment ? p.12
- Favoriser les entreprises qui produisent en proximité : quelles possibilités pour les collectivités ? p.13

► PARTICIPANTS AUX SÉANCES D'AVRIL ET/OU JUILLET

Nadia BÉNQUE (CEEFA) • Jean-Yves BOULIN (Atemis, Paris Dauphine) • Jean-Pierre CONDUCHÉ • Sara DAHMANI • Romain DEMISSY (doctorant Paris 7 Ladyss) • Christian DU TERTRE (Atemis et Ladyss) • Eric FROMANT (Periculum Minimum) • Gérald GAGLIO (UTT) • Estelle Fleur GALATEAU (doctorante en sociologie) • Gérard GRASS • Marie HELLOUIN (journaliste, membre de la Fondation Concorde) • François HUBAULT (Atemis) • Philippe JURY (CIRIDD) • Eric KNIAZ (service éco-développement, Conseil Régional Nord Pas-de-Calais) • Grégory KOTNAROVSKY (EDF) • Jacques LAURIOL (Rouen Business School) • Dominique LHERMITTE (ergonome, APHP) • Pierre-Yves LOCHET (EDF) • Dorothée METTA (Conseil en entreprise) • Stanislas NOSPERGER (EDF) • Brigitte PASQUELIN (doctorante Paris 7 Ladyss) • Alexia PESTRE (CD2E) • Véronique PINET (VPL consulting) • Nadia TESSIER • Patrice VUIDEL (Atemis)

RECHERCHE-ACTION « PME ET ÉCONOMIE DE FONCTIONNALITÉ » EN NORD PAS-DE-CALAIS. PRÉSENTATION DU TRAVAIL MENÉ ET PROPOSITION D'UN RÉFÉRENTIEL DANS UNE PERSPECTIVE D'ÉCONOMIE DE FONCTIONNALITÉ

Éric KNIAZ, Direction Environnement du Conseil régional Nord Pas-de-Calais et Christian DU TERTRE, Atemis

UNE RÉFLEXION QUI FAIT SUITE À DIX ANNÉES DE POLITIQUES PUBLIQUES RÉGIONALES Éric KNIAZ

Un petit point pour commencer sur mon parcours personnel au sein de l'institution : j'ai assuré pendant sept années l'accompagnement des réseaux d'entreprises sur les questions d'emploi, de temps de travail. J'ai ensuite rejoint la direction de l'environnement en 2002 avec pour mandat de qualifier un lien entre politiques environnementales et questions économiques.

A l'époque dans l'organisation régionale existaient une direction économique qui appuyait les entreprises et une direction de l'environnement qui mettait en avant les dimensions environnementales de l'activité.

En 2003 la région a accueilli les premières assises nationales du développement durable. A cette occasion s'est initié un travail pour répondre à la question « à quelles conditions une politique environnementale appuie une politique économique ? ».

Une étude a été menée sur les façons d'intégrer les enjeux environnementaux dans les dimensions économiques. Mais tout de suite s'est posé la question : « de quel modèle économique parle-t-on ? ». Cherche-t-on à « Verdir » l'économie ? Doit-on aller vers l'écologie industrielle, le développement de services (développement des aspects immatériels) ? Quel décrochage entre développement économique et utilisation de matière et d'énergie ?

Une autre question est celle de la finalité de l'intervention publique. Quelles modalités dans l'accompagnement vers un autre modèle de développement ? En réponse, la région pose qu'une des finalités de l'action publique est le développement d'un patrimoine immatériel local.

Nous sommes conscients des limites dans l'intervention publique telle qu'elle est menée. Par exemple, la mise en œuvre de démarches d'éco-conception permet de réduire le coût matière à l'échelle de l'unité produite mais à une échelle globale cette démarche ne remet pas en cause un modèle basé sur la vente d'un bien.

D'où la volonté de tracer des perspectives d'évolution et de voir comment accompagner l'entreprise dans son évolution. Avec des constats : on ne peut pas faire évoluer l'entreprise à notre niveau par la réglementation, ni par l'aide directe. En conséquence, construisons des points de référence et voyons comment mobiliser l'ensemble des acteurs pour accompagner les entreprises vers ces références.

La recherche-action que nous allons présenter ci-après s'inscrit dans une série d'actions qui sont de nature à peser sur le contenu de la politique régionale 2014-2020, dans une logique de changement de modèle économique. D'où la nécessité de poser les bases, les outils, d'agir au niveau du modèle de développement. Une des idées est de créer d'autres leviers d'innovation. L'étude-action va venir impacter par exemple la stratégie régionale sur le financement de l'innovation immatérielle.

QUAND LE DÉVELOPPEMENT DURABLE INTERROGE LES MODÈLES ÉCONOMIQUES Christian DU TERTRE

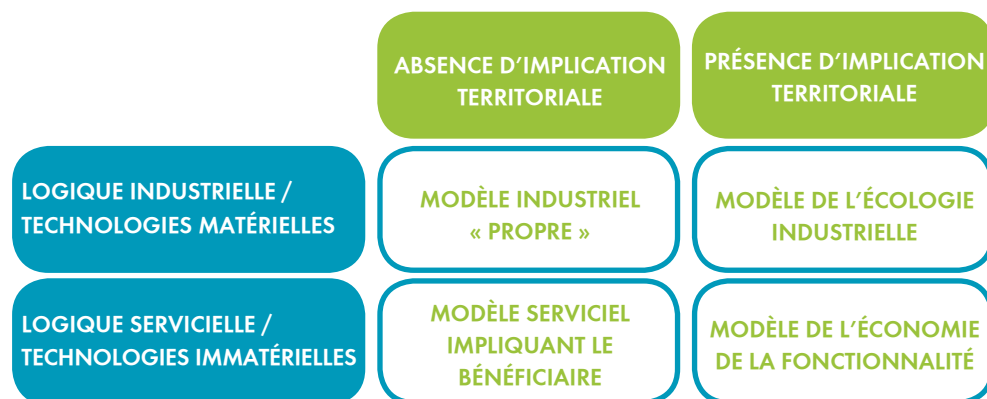
Le développement durable cherche à rendre compatible sur une longue période le développement économique, l'équité sociale, la préservation de l'environnement, en proposant une gouvernance associant les « parties prenantes ».

Qu'est-ce qui est nouveaux ? La prise en compte de l'environnement, un nouveau rapport à la nature qui conduit à revisiter le rapport à l'économique et à l'équité. Attention, l'Homme est dans la nature, et non à côté !

► QUATRE TRAJECTOIRE OU MODÈLES ÉCONOMIQUES D'ENTREPRISES ÉMERGENTS

Les entreprises suivent différentes trajectoires qui n'ont pas le même impact sur l'environnement et l'équité sociale. On peut considérer que ce sont quatre modèles économiques. Un modèle économique va au delà du business modèle c'est à dire de la simple prise en compte des transferts monétaires et des relations marchandes. Il comprend les champs des formes de création de valeur, du travail, des modes de production, des externalités, ainsi que les éléments du business modèle.

La matrice ci-dessous permet de visualiser les quatre modèles :



Nous reviendrons rapidement sur les modèles serviciel et de l'économie de fonctionnalité. Le modèle serviciel peut également être considéré comme une première étape dans le passage à l'économie de fonctionnalité (un premier stade).

Dans ce modèle, les entreprises ne vendent plus un équipement, mais son usage. Les exemples souvent mis en avant sont ceux de Xerox, de Michelin. L'analyse des externalités peut être étendue aux usages, aux conditions d'accessibilité, aux déplacements des clients.

Les leviers à mobiliser pour mettre en place ce modèle sont une économie de la connaissance s'étendant aux sciences sociales, ainsi qu'une importance stratégique des investissements immatériels et des relations humaines.

Cependant à notre sens ce modèle serviciel a deux points faibles, à savoir une faible implication des acteurs territoriaux ainsi qu'une faible intégration des enjeux territoriaux.

Le modèle d'économie de fonctionnalité propose lui la conception de « solutions » intégrant de manière systémique des approches multifonctionnelles. Nous allons revenir plus loin, au regard des résultats de la recherche-action, sur la définition de ce modèle ainsi que sur les

conditions de son déploiement. Rapidement quelques éléments.

La conception de solutions induit :

- Une intégration de produits et services
- *Une première boucle vertueuse* : le développement d'une performance d'usage corrélée à une réduction des ressources matérielles
- *Une seconde boucle* : la mobilisation et le développement des ressources immatérielles

Par exemple, c'est le passage de la distribution du courrier à la gestion documentaire, celui de l'automobile à la mobilité ou de la vente de gaz au confort thermique.

Les leviers permettant de passer à ce modèle sont :

- *Le développement des investissements immatériels*,
 - Pertinence des solutions, confiance, compétence
 - Développement des ressources humaines
- *Des liens prolongés avec les territoires*
 - Le court l'emporte sur le long (Ex : la production d'énergie renouvelable locale)
 - La prise en compte des enjeux territoriaux environnementaux et sociaux
- *Une dématérialisation de la croissance économique*
- *La mise en réseaux d'usagers, de demandeurs, de citoyens*
- *Des liens entre Sciences sociales // sciences humaines // sciences de l'ingénieur*

Ce changement, nous y reviendrons également, se heurte à un certain nombre de difficultés, parmi lesquelles :

- La nécessité de changements culturels : par exemples, mise à distance des droits de propriété, évolution des liens environnement / social, sortie du primat de la technique sur l'humain
- L'organisation de la coopération entre acteurs dès la conception
- L'existence de dispositifs d'évaluation considérés comme légitimes ne se limitant pas aux aspects mesurables / prenant en compte les dynamiques de « révélation » de l'immatériel
- De nouvelles relations de confiance et de coopération entre « territoires » et entreprises. Relations passant notamment par des réseaux d'intermédiation
- L'organisation des relations aux sciences sociales et aux sciences humaines, là aussi via des organismes d'intermédiation.

LA MISE EN ŒUVRE DE LA RECHERCHE-ACTION « PME ET ÉCONOMIE DE FONCTIONNALITÉ » Eric KNIAZ et Christian DU TERTRE

La direction de l'environnement a lancé un appel d'offres courant 2011 autour d'un double objectif :

- accompagner un premier ensemble de PME dans une réflexion sur l'évolution de leur modèle économique vers l'économie de fonctionnalité
- ce faisant, identifier le rôle attendu du Conseil Régional et les modalités de politiques publiques au service de ce changement de modèle.

Atemis a été retenu pour mener à bien ce travail (Christian DU TERTRE, Gérard GRASS, Patrice VUIDEL).

La première phase a consisté en la mobilisation de neuf entreprises volontaires de différente taille, de différent secteur d'activité, à savoir la construction, l'industrie intermédiaire, l'industrie de grande consommation, les services logistiques, les services énergétiques, les services informatiques. Ces entreprises ont été représentées par leur dirigeant, un cadre faisant partie de la direction ou un cadre.

Pour mobiliser nous nous sommes appuyé sur les réseaux locaux d'entreprises : le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants), la CCI Grand Lille, le réseau Alliances. Réseaux qui sont souvent des intermédiaires pour la mise en œuvre de politiques publiques. Le fait de les associer est aussi une façon pour nous de les interpeller sur leurs métiers, leur utilité, leur offre de services.

Au total, quatre compétences très complémentaires ont été associées pour accompagner les entreprises vers l'économie de fonctionnalité

- Le service spécialisé dans l'accompagnement des entreprises de la direction de l'environnement ;
- Un laboratoire de recherche et d'intervention en sciences sociales ATEMIS, porteur de la connaissance des enjeux de l'économie de fonctionnalité et de l'accompagnement d'entreprises ;
- Trois réseaux d'entreprises (CJD / CCI Grand Lille / Réseau Alliances) qui ont une connaissance des acteurs économiques en mouvement vers de nouveaux modèles de développement
- Un lien assuré avec l'action « Ville durable et les modèles économiques » animée par le CERDD et la CCI, via la participation du CERDD

La recherche-action s'est déroulée en quatre phases :

- L'identification des entreprises volontaires, en lien avec les réseaux
- 2 jours par entreprise pour le diagnostic, sur la base d'une grille d'analyse intégrant les enjeux de l'économie de fonctionnalité
- 2 jours par entreprise pour un accompagnement destiné à concevoir une trajectoire de développement renouvelée
- Une synthèse et l'élaboration d'un référentiel

En complément, quatre demi-journées de partage collectif ont été menées, associant les entreprises et les représentant des réseaux.

LES ENJEUX POUR LES DIFFÉRENTES PARTIES ASSOCIÉES À LA RECHERCHE-ACTION

Pour les entreprises : repérer les limites de la logique industrielle et rechercher de nouvelles trajectoires de développement.

Chaque entreprise rencontrée est dans une logique industrielle, avec une prise de conscience des limites de ce modèle :

- Très forte intensité de la concurrence qui peut poser la question de l'existence, dans des marchés saturés
- Une forte dépendance à la grande distribution
- De nouvelles contraintes environnementales qui peuvent impacter la réglementation. Quelle anticipation ?
- Une volatilité de la demande
- Un faible sens du travail et une faible implication des salariés dans le partage des orientations stratégiques

Les entreprises cherchent une trajectoire économique qui puisse favoriser leur compétitivité. Pour cela elles ont la volonté de renforcer les fondements serviciels de leur modèle économique.

Cela renvoie aux questions suivantes, à instruire avec elles :

- Comment révéler les dimensions de service déjà présentes dans l'activité mais pas mises en avant aujourd'hui ?
- Quelle capacité de l'entreprise à augmenter la valeur servicielle de l'offre ?
- Comment mutualiser certains investissements immatériels ?
- Comment identifier les attentes client, coopérer avec eux, les fidéliser ?
- Comment concevoir des « solutions intégrées » ?
- Comment faire évoluer la culture de l'entreprise ?

Pour le conseil régional, trois enjeux principaux sont identifiés :

- faire évoluer les relations entre le Conseil Régional et les entreprises afin que les enjeux du territoire durable soient pris en charge (mobilité, biodiversité, précarité énergétique, formation professionnelle)
- renforcer la compétitivité des entreprises dans une acception forte du développement durable, en faisant évoluer leur modèle économique
- créer les conditions d'un ancrage territorial durable

Les réseaux d'entreprises quant à eux voient à travers cette action l'occasion :

- d'être mieux à même d'appréhender les différents modèles économiques, notamment, celui de l'économie de fonctionnalité
- de favoriser les synergies avec le Conseil Régional et les autres organismes d'intermédiation
- d'approfondir leurs connaissances en sciences sociales et en sciences du travail pour mieux accompagner les entreprises
- d'être à même d'associer posture d'accompagnement et posture de recherche

LES ÉLÉMENTS DE RÉFÉRENTIEL ISSUS DE LA RECHERCHE-ACTION

La conception d'un référentiel renvoie tout d'abord à la nécessité de faire une synthèse des expériences d'accompagnement, afin d'identifier les enjeux, les leviers, les dimensions clés pour faire évoluer le modèle. Egalement les questions clés à traiter de façon spécifique.

C'est en outre un outil pour le transfert d'expériences entre entreprises, entre réseaux, entre accompagnateurs, entre chargés de mission.

► VERS UNE DÉFINITION PARTAGÉE DE L'ÉCONOMIE DE FONCTIONNALITÉ

La première dimension du référentiel est la proposition d'une définition du modèle de l'économie de fonctionnalité, définition appropriée et partagée, afin qu'à l'échelle du territoire on se réfère à la même conception.

L'économie de fonctionnalité relève de l'offre d'une « solution intégrée de biens et de services », dont l'aspect fonctionnel est mis en œuvre par le(s) prestataire(s) et le(s) bénéficiaire(s)

L'offre d'économie de fonctionnalité se substitue à la production et à la vente séparée de biens et de services dont la mise en œuvre de leur combinaison est assurée par le client.

L'économie de fonctionnalité suppose donc une transformation des modes de consommation et d'échanges marchands dissociés des transferts de droit de propriété.

L'économie de la fonctionnalité correspond à des attentes nouvelles des ménages, des entreprises et des territoires :

- les ménages sont à la recherche de solutions permettant de se dégager du temps, de se dégager de préoccupations cognitives complexes
- les entreprises recherchent de nouvelles coopérations pour se professionnaliser sur leur cœur de métier dans une perspective de développement durable
- Les territoires cherchent à ce que les entreprises participent à la prise en charge d'enjeux environnementaux et sociaux.

La présente définition implique de faire émerger de nouveaux « concepts opérationnels » tels que l'économie de fonctionnalité, les externalités, les ressources immatérielles, les investissements immatériels, la coopération transverse.

► UNE ÉVOLUTION DE L'OFFRE DES ENTREPRISES : CINQ DIMENSIONS À PRENDRE EN COMPTE

La définition proposée va au delà du « simple » passage de la vente d'un bien à la vente d'un service. Elle implique tout d'abord d'établir la distinction entre des « solutions associées » et des « solutions intégrées ». La solution associée (un produit plus des services, par exemple la voiture + son assurance) laisse le client libre du choix de prendre ou non les services. Aller vers des solutions intégrées permet d'obtenir et de s'engager sur une performance. Les éléments de l'offre devenant indissociables. Par exemple Lyreco offre aujourd'hui un service de suivi des consommables, de livraison rapide. L'entreprise pourrait aller vers une offre de réduction des consommables utilisés, via un appui à leur utilisation.

Elle nécessite d'identifier les effets d'usage. Si l'on souhaite intégrer des dimensions sociales, environnementales, dans la solution, avec qui le faire ? Cela renvoie à la question du périmètre des activités et de la pertinence du périmètre d'acteurs.

Une transformation du travail de l'entreprise s'opère, à la fois dans la conception, la réalisation de son activité. Cette transformation pose des enjeux de coopération qui vont à l'opposé des tendances dominantes ou chacun a un périmètre défini de responsabilité.

Par ailleurs, l'évaluation est aujourd'hui entendue comme des indicateurs de performance, éléments mesurables. Dans l'économie de fonctionnalité, il est difficile d'être sur des éléments mesurables, mais essentiel de révéler des effets directs ou indirects du « construit social » qu'est la solution intégrée. Comment s'appuyer sur les éléments de révélation ? Cela appelle à un changement de culture.

Enfin, la performance est associée à des effets directs et indirects. Effets situés dans un territoire, pas reproductibles. Cela oblige à un changement du modèle d'affaire qui revient sur les externalités prises en charge et permet de négocier avec les acteurs impactés la mutualisation des investissements, notamment les investissements immatériels.

Les temps d'échange collectifs réalisés dans le cadre de la recherche-action ont montré une richesse dans l'expérience partagée autour de la question du passage d'une offre de service renforcée à la conception d'une solution qui modifie le modèle de développement.

► LES QUATRE CONDITIONS DE RÉUSSITE DU CHANGEMENT DE MODÈLE

Au regard de ce qui vient d'être présenté apparaissent quatre conditions à réunir pour accompagner le changement de modèle.

Tout d'abord, d'être capable de révéler l'immatériel, les valeurs non monétaires (ressources / impacts) et faire évoluer en conséquence les dispositifs d'évaluation

Ensuite de promouvoir « l'innovation de rupture » qui permet de changer de doctrine et de modèle de référence, et non pas seulement d'innovation incrémentale.

Egalement d'être attentif au travail réel, à l'évolution des métiers et des compétences induites par le changement, ainsi qu'à la qualité de la « coopération transverse ».

Enfin, de favoriser un changement de gouvernance des entreprises pour y associer les territoires. A partir de quand l'organisation capitalistique de l'entreprise doit changer ? Faut-il passer d'une logique SA à une logique de SCIC (société coopérative d'intérêt collectif), où différents collèges (acteurs privés, acteurs publics, bénéficiaires, salariés) participent à la gouvernance ?

► DE NOUVEAUX RAPPORTS AUX TERRITOIRES : POUR UN MILIEU INNOVATEUR FONCTIONNEL

Le Conseil Régional, pour garantir l'effectivité du changement de modèle, doit inscrire ce processus de changement au sein d'une dynamique que l'on pourrait baptiser « milieu innovateur fonctionnel ». Le milieu innovateur fonctionnel aurait tout à la fois pour fonctions de socialiser la connaissance du nouveau modèle, de construire un cadre de références et d'expériences partagées, d'accompagner le changement au sein des organisations, de former, faire monter en compétences dirigeants, salariés, consultants, étudiants, élus.

Un des axes autour desquels avancer collectivement est la prise en compte et en charge des enjeux environnementaux et sociaux du territoire.

Cela implique également de développer les relations avec les milieux liés à l'économie de la connaissance ainsi que les organismes d'intermédiation territoriaux, qui agissent à travers leurs propres dispositifs d'accompagnement.

CONCLUSIONS : LES CONDITIONS DE PASSAGE D'UN MODÈLE À L'AUTRE

Passer à l'économie de fonctionnalité revient à traiter quatre enjeux :

- Prendre en compte les comportements et modes de vie des clients, des usagers, au sein des territoires
- Intégrer les enjeux du travail aux logiques de recherche et développement
- Mutualiser les Investissements Immatériels
- Rendre cohérents les dispositifs d'évaluation des entreprises avec ceux des territoires

Pour ce faire trois leviers identifiés :

- La coopération entre organismes d'intermédiation (réseaux d'entreprises / recherche en sciences sociales / information)
- La coopération entre entreprises et organismes d'intermédiation
- La coopération entre directions des institutions territoriales

ÉCHANGES ENTRE LES MEMBRES DU CLUB

Séance du 11 avril 2012.

UNE DÉMARCHE QUI S'INSCRIT NÉCESSAIREMENT DANS LA DURÉE

Véronique PINET : L'évolution proposée prend du temps. Quel ordre de grandeur ? J'ai l'impression que l'on passe d'une entrée « temps » avec des échéances à une entrée dans un processus de réflexion.

Christian DU TERTRE : Oui, au démarrage nous avons l'idée d'accompagner les entreprises vers un basculement de modèle. Donc la question du temps était posée. On a évolué dans ce rapport vers une logique d'accompagnement autour des modèles économiques. On n'est donc plus dans un discours « dans un an on aura changé de modèle ». On a enclenché un processus de réflexion et d'évolution. Il n'y a plus d'échéance. Cependant, la recherche était organisée par étape et à chaque étape l'intérêt de l'entreprise a été revalidé, avec la possibilité pour elle de s'arrêter si elle le souhaitait.

Erik KNIASZ : Attention, le référentiel n'est pas normatif mais il propose un champ de questionnement. Le dirigeant s'en saisit et travaille ces questions. Aujourd'hui, sept entreprises sont allées au bout de la démarche proposée et ont toutes enclenché quelque chose. C'est un cheminement, un processus, mais il n'y a pas forcément d'étape ultime où l'on pourrait dire « ça y est, on a changé de modèle ». Je pense par exemple à une entreprise de production de fenêtres qui a fait bouger son organisation à partir de la prise en compte des dimensions immatérielles, servicielles.

Christian DU TERTRE : Une autre dimension du temps est celle de la disponibilité des dirigeants pour échanger avec les consultants et avec les pairs. Chaque phase a duré de trois à quatre mois. Ce qui signifie une rencontre environ toutes les trois semaines ou tous les mois soit en individuel (consultant et entreprise) soit en collectif.

Erik KNIASZ : Avec un indicateur : très peu de rendez-vous reportés et deux réunions collectives initialement prévues, au final quatre réalisées.

UN MODÈLE À L'OPPOSÉ DU LEAN MANAGEMENT

François HUBAULT : Je note un contraste radical avec le processus le plus à l'œuvre dans l'entreprise, le lean management. Le lean vise une optimisation sur l'élément et non pas une problématisation systémique. Cela renvoie notamment aux oppositions entre coordination et coopération, évaluation et révélation. Comment ces deux entrées opposées peuvent se rencontrer ? Où en est l'entreprise ?

Dorothée METTA : Je fais partie d'un réseau qui accompagne les PME gazelles (c'est à dire légères). Les entreprises se sont resserrées sur leur cœur de métier, mettant en avant l'innovation technique. Beaucoup sont passées par une logique lean. Au final, elles se sont tellement allégées de fonctions qu'après moins de dix-huit mois elles reviennent vers des ressources et les réseaux territoriaux.

Philippe JURY : le lean est-il vraiment si antinomique ?

Eric FROMANT : Le lean n'oblige pas à une remise en cause profonde du modèle de l'entreprise, alors que l'économie de fonctionnalité si.

François HUBAULT : Le lean c'est la recherche de périmètres de performance atomisés, organisés dans une coordination, avec une logique de production de la valeur uniquement dans l'entreprise, voir dans l'atelier. Lean et économie de fonctionnalité c'est le choc de deux modèles d'innovations, deux modalités de la modernité.

Christian DU TERTRE : C'est effectivement un mode de rationalisation interne à l'entreprise, une vision segmentée de la chaîne de valeur. Ici l'approche de la valeur est plus encadrée, elle ne s'organise pas forcément dans une logique de successibilité. Aucune des entreprises accompagnées n'est passée par la question du lean, modèle qui date tout de même des années 1960 et n'intègre pas les enjeux environnementaux.

INSCRIRE LA COOPÉRATION DANS LES ENJEUX TERRITORIAUX

Pierre-Yves LOCHET : Les entreprises ont souvent une approche par l'externalisation de certaines fonctions mais cela implique un encastrement dans des logiques territoriales. Quelle articulation peut-on faire entre cette externalisation qui vise parfois à se soustraire au territoire et la nécessaire inscription territoriale ?

Christian DU TERTRE : Effectivement la question territoriale n'est pas posée par ceux qui externalisent mais elle l'est par celles qui prennent en charge le service, d'autant plus dans une logique de développement durable. Par exemple, l'entreprise externalise la fonction achat des consommables. Lyreco, qui prend en charge cette gestion, se trouve elle obligée de prendre en compte la dimension territoriale, notamment les questions de déplacement, de mobilité. A tout le moins si elle ne se place plus dans une logique industrielle mais dans une logique de développement durable.

Brigitte PASQUELIN : On cherche toujours à étudier un vécu d'entreprise pour le transformer, donc passer d'un modèle à l'autre. On pourrait partir également d'une logique de coopération à partir d'un scénario de solution intégrée articulant plusieurs entreprises locales. Par exemple associer une entreprise de production de fenêtres et un conseil en énergie pour offrir un service de performance énergétique.

Dorothée METTA : Cette logique est à l'œuvre en Nord Pas-de-Calais sur la précarité énergétique. S'est organisée une mobilisation d'ingénieurs sociaux, de banquiers etc. autour de la question de la précarité énergétique, et non pas seulement la rénovation énergétique.

Eric KNIAZ : Pour poursuivre dans ce champ : on interpelle l'entreprise de production de fenêtres au regard de nos ambitions régionales de « facteur 4 ». L'entreprise se rend compte que cela impacte sa relation au réseau d'artisans et l'offre qu'elle fait aux artisans, pour s'assurer que la rénovation réalisée soit performante. Cela la renvoie également à un questionnement en amont sur les matériaux utilisés pour produire ses fenêtres.

On l'aide ainsi à se situer par rapport aux enjeux territoriaux, à situer l'entreprise comme acteur dans une chaîne, à être en capacité de coproduire, coopérer. Au final c'est le dirigeant qui décidera de ce qu'il souhaite intégrer, faire évoluer, des coopérations à réaliser.

Brigitte PASQUELIN : Peut-être pourrait-on promouvoir des « méta-modèles » et aller les porter vers les entreprises, les organiser autour de la proposition.

Christian DU TERTRE : C'est très compliqué pour deux raisons : d'une part, les acteurs territoriaux n'ont pas forcément les compétences pour appréhender la logique entrepreneuriale. D'autre part, il faut partir de là où en sont les entreprises. Il faut que l'entreprise dépasse son périmètre il est donc nécessaire que quelqu'un -un acteur territorial par exemple- aide à ce dépassement. La question n'est pas simple, cette tension au cœur de nos réflexions.

D'où la proposition d'un milieu innovateur fonctionnel qui soit un lieu d'échanges entre acteurs économiques, sociaux, qui permette l'échange autour d'enjeux territoriaux et économiques.

Eric KNIASZ : La région joue un rôle de facilitateur, à partir d'objectifs, d'enjeux qu'elle porte. Rôle qui permet de mettre en lien les différents opérateurs.

Philippe JURY : Nous avons la même approche en Rhône Alpes. Si on voulait mettre en œuvre ce modèle de rupture, on se trouverait vite confronté à des obstacles. Notre idée au CIRIDD est d'accompagner l'entreprise, de l'aider à lever des obstacles. Peut-être d'ailleurs y a-t-il plusieurs chemins pour changer de modèle ?

Christian DU TERTRE : Quels sont les résultats économiques attendus ? En l'état actuel des choses on n'est pas capables de le dire. Il y a un enjeu de pérennité de l'entreprise mais il faut aussi poser la question d'un rapport à la rentabilité. Il faut dégager un construit social sur le niveau de rentabilité acceptable par tous.

COOPÉRER À PARTIR DES DEMANDES SOCIALES : OUI MAIS COMMENT ?

Jean-Pierre CONDUCHÉ : Dans votre esprit, la capacité de coopération est un des éléments de l'économie de fonctionnalité. L'économie de fonctionnalité doit dégager de la valeur ajoutée et du bien-être. Comment on peut mesurer une appétence des clients / usagers pour l'inscrire dans une récurrence ?

Jean-Yves BOULIN : Dans les conclusions vous dites « prendre en compte les comportements des usagers ». Il y a un acteur nébuleux, « les gens ». Comment cela est étudié, intégré ? Prendre en compte les usagers, cela demande là aussi du temps. Est-ce fait via l'intégration des sciences sociales ? Quelle association des clients ?

Eric KNIASZ : La question de la coopération est un des éléments qui qualifie le modèle de l'économie de fonctionnalité. On cherche à répondre à des demandes sociales dans des conditions acceptables. Or la solution vers laquelle on souhaite tendre n'est pas accessible individuellement, elle nécessite une coopération entre acteurs.

Je prends l'exemple du bien-être : Cofely travaille sur des contrats de performance énergétique. Comment chez les bailleurs sociaux satisfait-on à la demande bien-être des locataires ? Cette dimension est très difficilement accessible si on ne la travaille pas avec le bailleur, les habitants etc. pour construire ensemble ce qu'est le bien-être.

Christian DU TERTRE : La coopération est effectivement point central, y compris dans la relation à l'usager, ce que l'on appelle coopération transverse.

Dorothée METTA : Je prends l'exemple des aides accordées aux familles pour rénover leur logement. Certaines familles surendettées : comment peut-on garantir que les fonds serviront à payer la rénovation ? S'en est suivi une innovation sociale, à savoir l'ouverture de comptes à la CDC, comptes qui sont détenus à la fois par la famille et par la banque.

Christian DU TERTRE : Un autre exemple, celui de Plage, entreprise qui conçoit et produit des stickers décoratifs. Plage a créé une fondation qui est en relation avec des hôpitaux : cela lui procure des éléments sur l'utilisation ludique et pédagogique possible de ces stickers ainsi que peut-être un élément de compréhension des usages. Chose similaire avec un réseau d'artistes qui ont une fonction de conception de stickers mais qui renvoie également à une compréhension de l'évolution des usages. Plage est également en lien avec un réseau de stylistes qui ont de multiples activités. Là aussi cette relation apporte des éléments de compréhension des évolutions et attentes.

Patrice VUIDEL : L'exemple de Lokéo qui sera présenté prochainement lors d'une séance du Club, est également intéressant. La société a réalisé des études marketing « classiques » au démarrage pour définir et positionner son offre de location d'électroménager et équipement

de la maison (recrutement de panels de clients potentiels qui s'expriment sur le sujet). Aujourd'hui Lokéo a de nouvelles ambitions de prise en compte des usages au regard de sphères fonctionnelles qui nécessite un lien avec la recherche.

D'où la proposition de milieu innovateur fonctionnel qui pourrait mettre en cohérence trois « instances » : une instance de sensibilisation, d'information, une instance de type Club qui permet le débat, la construction d'un cadre collectif de compréhension et une instance orientée vers la réalisation de chantiers, apportant un appui au diagnostic, organisation des interventions à l'initiative des entreprises ou des collectivités.

FAVORISER LES ENTREPRISES QUI PRODUISENT EN PROXIMITÉ : QUELLES POSSIBILITÉS POUR LES COLLECTIVITÉS ?

Pierre-Yves LOCHET : Comment fait-on pour traiter la question du territoire, favoriser des entreprises qui produisent en proximité ?

Eric KNAZ : Si on compare uniquement des coûts de fenêtre, l'étranger sera moins cher ! Nous souhaitons pas exemple favoriser l'usage des bois locaux dans la construction locale. On ne met pas de clauses d'éco conditionnalité dans les marchés publics sur ce point car c'est difficile aujourd'hui. On a partagé avec les acteurs locaux de la filière. Puis on a lancé un appel à candidatures en direction des collectivités locales pour en trouver qui acceptent de mettre en place des projets pilotes en conception / réalisation permettant d'intégrer des essences locales dans la construction d'un premier ensemble de bâtiments. L'intérêt de cette démarche est que les acteurs de la filière bois et ceux qui réalisent les chantiers puissent développer un savoir faire de qualité afin que collectivement, à l'échelle des territoires, des solutions existent. Ce n'est pas seulement le fait d'utiliser du bois local qui sera déterminant mais l'ensemble des éléments de la solution.

La seule commande publique n'est pas suffisante pour que se constitue la filière. Mais à travers notre commande, on a par exemple fait émerger le constat qu'il manque sur le territoire un lieu de séchage du bois. Cela débouche sur la perspective de création d'une SCIC pour assurer cette activité.

En résumé, c'est l'agencement des acteurs que nous animons. Depuis l'échelle régionale on ne peut pas imposer, mais on peut créer des construits collectifs.

Les échanges de la séance du 4 juillet 2012 n'ont pu être retranscrits.

- LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ & DÉVELOPPEMENT DURABLE EST ANIMÉ PAR  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



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

