

CLUBS, INSTITUT EUROPÉEN : QUELS RÔLES ? QUELLE DYNAMIQUE PARTENARIALE ?

► Patrice VUIDEL, Christian DU TERTRE, Atemis

► SÉANCE DU 11 MARS 2015

INTRODUCTION p.3

L'ÉMERGENCE ET LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ p.3

- Le constat partagé des limites du modèle économique industriel p.3
- Des approches diverses de l'économie de la fonctionnalité p.3
- De premiers accompagnements de PME entre 2007 et 2010 p.4
- 2011-2014 : Un ensemble d'initiatives voit le jour p.4
- Les dynamiques en cours p.4
- Les conditions pour poursuivre le développement de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération p.5
- Une articulation entre les clubs territoriaux et l'institut européen p.5
- Les objectifs de l'Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération p.5
- La gouvernance de l'institut p.6
- De premiers échanges internationaux p.6
- L'enjeu d'une mobilisation de ressources p.6

ÉCHANGES AVEC LES PARTICIPANTS p.7

- L'enjeu de réussir à mobiliser une diversité d'acteurs potentiellement concernés par l'économie de la fonctionnalité et de la coopération p.7
- Quel financement de l'innovation que représente l'économie de la fonctionnalité ? p.7
- Le nécessaire engagement des collectivités p.8
- Sensibiliser les dirigeants d'entreprises à la nécessité de changer de modèle économique : une difficulté p.9
- L'économie de la fonctionnalité est-elle un modèle de développement durable ? p.11

► PARTICIPANTS À LA SÉANCE

Christine ANTOINE (Ateliers du Bocage) • Nadia BENQUE (ATEMIS) • Jean-Marie BERGERE (Association Travail et Politique) • Karine BOISDON (CJD/Atreal) • Muriel BOISSIERAS (Ville de Paris) • Claire CAYLA (Ville de Paris) • Anna CHARBONNEAU (PAJ) • Michel DAIGNEY (Paris Région Entreprise) • Nicolas DAMESIN (UTT) • Aude DARGAUD (Paris Région Entreprise) • Adelphe DE TAXIS DU POET (CS SCOP) • Sylvie DEMANEE (Initis) • Jean-Luc DOTHEE (Vertuel) • Christian DU TERTRE (ATEMIS) • Léon-Christophe ETILE (Alaad) • Jean-Louis LABEYRIE (SCET) • Morgane LAMERAND (PAJ) • Simon LEDEZ (Réseau Alliances/Club Noé) • Pierre-Yves LEDILOSQUER (PAJ) • Stéphane LEPOCHAT (Evea Conseil) • Bénédicte MAITRE (Ekeko) • Brigitte NUCHELMANS • Fathia OSMANI (Chemin de liens) • Brigitte PASQUELIN (ATEMIS) • Claire PERRIER (ATEMIS) • Anne-Céline RIBADEAU-DUMAS • Marie-Claire SAGET (Initis) • Alice SARRAN (Orée) • Philippe SERIZIER (Institut CDC pour la recherche) • Sylvain THIBAUD (UTC) • Guillaume TOULORGE • Michel VEILLARD • Patrice VUIDEL (ATEMIS) •

INTRODUCTION

Cette séance est l'occasion de revenir sur les étapes qui ont contribué à faire émerger l'économie de la fonctionnalité. Nous verrons que pour se déployer elle a besoin de dispositifs-ressources venant appuyer l'action des acteurs publics, des structures territoriales d'intermédiation et des consultants. C'est en ce sens que l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération a été créé en octobre 2014, nous reviendrons en détail sur son ambition.

Nous remercions les représentants de l'ARENE, du Club Noé, de la CG Scop, de l'Institut Caisse des dépôts pour la recherche, de l'Institut de l'Économie circulaire, d'Orée, de Paris Région Entreprises, qui ont répondu à notre invitation et avec qui nous reviendrons dans un second temps sur les actions à mettre en place au service du déploiement de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération dans les entreprises et sur les territoires.

L'ÉMERGENCE ET LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

LE CONSTAT PARTAGÉ DES LIMITES DU MODÈLE ÉCONOMIQUE INDUSTRIEL

Au début des années 2000 plusieurs entreprises cherchent une nouvelle voie de développement : elles souhaitent sortir du « produire plus pour vendre plus et gagner plus ». C'est par exemple le cas de La Poste, de GDF et d'EDF qui sollicitent ATEMIS pour les accompagner dans une réflexion sur leur modèle économique.

Dans le même temps, des territoires cherchent un modèle de développement durable qui puisse résoudre certaines contradictions liées à la logique de croissance économique « classique » ; par exemple les entreprises de dépollution (eau, air) ont besoin de pollution pour se développer. Il en est de même pour les déchets. Cette logique entrave la mise en place de démarche de développement durable.

ATEMIS, engagé dans une réflexion sur ces problématiques de modèles économiques à travers ces premiers accompagnements, fait émerger le modèle de l'économie de la fonctionnalité et créé en 2008 un Club Économie de la Fonctionnalité et Développement Durable afin de faire connaître le modèle et de progresser collectivement sur les conditions de son déploiement.

DES APPROCHES DIVERSES DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

Deux approches de l'économie de la fonctionnalité se distinguent par le périmètre des activités concernées, les conditions de la production et la manière d'y intégrer les externalités.

Dans le premier cas l'économie de la fonctionnalité est une réponse pour les industries productrices de biens d'équipement (B to B ou B to C) : il s'agit de louer le bien, de prendre en charge la fonction et d'augmenter sa marge. Seule une partie des entreprises peuvent appliquer ce modèle qui s'apparente au passage de la vente à la location. Néanmoins, la logique productive peut ici rester grandement industrielle, avec les problèmes, impasses qu'elle comporte.

Dans un second cas l'économie de la fonctionnalité est un modèle serviciel qui permet de concevoir des solutions intégrant une meilleure prise en charge d'enjeux environnementaux, sociaux, tout en proposant un modèle d'affaire qui met à distance la concurrence. Elle s'applique à toutes les activités et porte une dimension territoriale forte. Dans cette définition, ce qui est vendu est une performance d'usage ou une performance territoriale. La contractualisation sur une performance permet de créer un intérêt à limiter les facteurs matériels tout en cherchant à augmenter la valeur servicielle / immatérielle de l'offre. Cela passe par une réflexion sur les externalités.

DE PREMIERS ACCOMPAGNEMENTS DE PME ENTRE 2007 ET 2010

En 2010, le Conseil Régional du Nord-Pas de Calais choisit ATEMIS pour concevoir et animer un premier accompagnement collectif de 9 PME. Face au succès de l'initiative, la CCI, le Centre des Jeunes Dirigeants, le réseau Alliances décident à leur tour de promouvoir des accompagnements collectifs vers l'économie de la fonctionnalité pour leurs adhérents. À ce jour, les 5^{ème} et 6^{ème} démarches collectives sont en cours en Nord-Pas de Calais, et les 7^{ème} et 8^{ème} groupes démarreront bientôt.

Le CERDD et la CCI Grand Lille lancent également en 2010 une dynamique de réflexion « Ville durable, vers de nouveaux modèles économiques », prenant l'économie de la fonctionnalité comme support pour l'analyse des enjeux de ville durable et comme cadre pour imaginer les formes de réponse renouvelées à mettre en œuvre dans l'aménagement du territoire, la production et la gestion d'équipements ou de services urbains.

2011-2014 : UN ENSEMBLE D'INITIATIVES VOIT LE JOUR

En Rhône Alpes et en région Centre, le CIRIDD, l'Institut Fayol et Macéo s'engagent dans la création d'un Club, le Club CLEF, et dans l'accompagnement d'industries mécaniques vers la servicisation de leurs activités et l'orientation sur la vente de performances d'usage.

En PACA, l'Institut Inspire développe un outil permettant aux chefs d'entreprise d'évaluer l'intérêt potentiel de l'économie de la fonctionnalité (version « passage à la location »). Le Club des entrepreneurs de Grasse met en place un premier accompagnement collectif vers l'économie de la fonctionnalité pour ses membres.

L'institut de l'économie circulaire est créé et inscrit le passage de la possession à l'usage comme une des dimensions de l'économie circulaire, en faisant référence à l'économie de la fonctionnalité.

LES DYNAMIQUES EN COURS

En lien avec les dynamiques d'accompagnement d'entreprises se créent des Clubs régionaux / locaux : Club Noé (Nord-Pas de Calais), Cap EF (pays de Grasse), Club Clef (Auvergne - Rhône Alpes).

En Ile de France un projet est en cours sur l'économie de la fonctionnalité et l'écologie industrielle dans la région de Cergy Pontoise (95). Le pilotage est assuré par Orée, avec l'appui d'Inddigo et ATEMIS. Les financements proviennent du CRIF, de l'Ademe et de l'État.

En Pays de la Loire, Alsace et Normandie des acteurs institutionnels (CCI, Pays), des structures d'intermédiation (GRANDDE, Idée Alsace), des réseaux d'entreprise sont intéressés à créer un Club territorial et mettre en place de premiers accompagnements.

Du côté de Toulouse et de Bordeaux plusieurs acteurs sont intéressés par le montage de dispositifs d'accompagnement d'entreprise.

Enfin, il apparaît nécessaire de former des acteurs à l'économie de la fonctionnalité. En réponse, une formation de consultants s'est mise en place une première fois sous l'égide de l'Institut, destinée à un premier groupe de consultants du Nord-Pas de Calais et de Belgique. Une seconde session est en cours de démarrage.

LES CONDITIONS POUR POURSUIVRE LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION

Les différents consultants, acteurs territoriaux engagés dans la promotion de l'EFC de se trouvent face à une série d'enjeux :

- Les entreprises ne peuvent bouger « seules » : il faut que leur « écosystème » se mette en mouvement (clients, fournisseurs, parties prenantes). Or, des questions restent en suspens : les modalités de financement du nouveau modèle, les modalités de contractualisation orientées vers la création d'une performance et les questions d'assurance liées, les formes de coopération à mettre en place avec les bénéficiaires pour tenir la performance, etc. Il y a ici l'enjeu de poursuivre l'accompagnement des entreprises tout en faisant le lien avec une dynamique de recherche / action.
- Les besoins en accompagnement des entreprises vont se développer avec le développement de la dynamique. Il y a donc un enjeu de formation / de professionnalisation des consultants afin qu'ils soient capables d'accompagner la mise en place l'économie de la fonctionnalité et de la coopération au sein des entreprises et sur les territoires.
- Un débat existe sur la définition de l'économie de la fonctionnalité. Or, pour agir collectivement, il est nécessaire de partager un référentiel commun. Il y a l'enjeu de faire vivre et évoluer le référentiel dans une logique de coopération et de responsabilité partagée entre acteurs.

UNE ARTICULATION ENTRE LES CLUBS TERRITORIAUX ET L'INSTITUT EUROPÉEN

À l'échelle des territoires, il est nécessaire de faire émerger des Clubs qui permettent aux différents acteurs (entreprises, collectivités, consultants, organismes d'intermédiation, chercheurs) de faire progresser l'économie de la fonctionnalité via la mise en place de démarches d'accompagnement d'entreprise, de groupes de travail thématiques, d'expérimentations collectives, de formations d'initiation, d'interventions dans l'espace public.

En complément, un second dispositif-ressources a été créé en octobre 2014 : l'Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE EFC)

LES OBJECTIFS DE L'INSTITUT EUROPÉEN DE L'ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION

L'Institut cherche à mobiliser une grande diversité d'acteurs et à favoriser leur coopération :

- les entreprises, quel que soit leur statut (privé, public, associatif) et les associations ou mouvements qui regroupent leurs dirigeants ;
- les collectivités territoriales (élus, administration, organismes dédiés au développement du territoire) ; Ainsi que l'État, notamment déconcentré, et ses agences ;
- les organismes d'intermédiation (spécialistes de l'environnement, du développement local, de la RSE)
- les syndicats de salariés ; les associations de consommateurs, les ONG
- les travailleurs de l'information et de la connaissance (consultants, chercheurs)

L'IE EFC se propose d'agir à travers une série d'activités :

- de la recherche et développement immatérielle : élaboration et validation du référentiel (principaux concepts opérationnels et méthodologies d'action).
- la formation et la professionnalisation des consultants via la supervision et les retours d'expérience.

- La poursuite d'activités de recherche regroupant des « académiques » et des consultants sur un programme de recherche pluridisciplinaire. Dispositif permettant de confronter la façon de poser les problèmes entre académiciens et consultants.
- La contribution à la création de clubs territoriaux et l'animation de la coopération interclubs.
- La contribution à l'émergence de nouveaux dispositifs institutionnels en lien avec les pouvoirs publics aux différentes échelles que sont les collectivités territoriales, les Etats nationaux et l'Europe.
- La promotion de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération à travers l'animation du débat, la réalisation de documents pédagogiques et de supports de communication.

LA GOUVERNANCE DE L'INSTITUT

Le Conseil d'Administration repose sur cinq collèges :

- **Collège 1.** Les consultants-chercheurs prenant en charge l'activité de R/D immatérielle
- **Collège 2.** Les consultants qui s'engagent à se référer à la doctrine, après avoir été formés par l'IE-EFC
- **Collège 3.** Les chercheurs et laboratoire de recherche académiques ;
- **Collège 4.** Les clubs territoriaux ;
- **Collège 5.** Les partenaires : les entreprises et les mouvements, associations d'entreprises ; les institutions publiques et parapubliques ; les syndicats de salariés et les syndicats professionnels ; les organismes d'intermédiation, les associations, etc. ;

Le premier bureau de l'IE EFC illustre la diversité des acteurs en présence :

- **Président :** Christian DU TERTRE, économiste, directeur scientifique d'ATEMIS
- **Trésorier :** Didier DUMONT, chef d'entreprise, Président du Club NOE
- **Secrétaire :** Jean-François CARON, Maire de Loos en Gohelle

DE PREMIERS ÉCHANGES INTERNATIONAUX

En Belgique : création d'un Club Wallon, permettant de faire connaître l'économie de la fonctionnalité dans le milieu des acteurs publics, des organismes d'appui à l'entrepreneuriat, et des consultants.

Le projet européen « CREPE-EFC » actuellement en cours, associe des partenaires à Barcelone, Madrid, Rome et Bruxelles autour de l'objectif de développer un centre de ressources pédagogiques orienté vers l'EFC.

Des premiers contacts sont établis avec des acteurs au Brésil, au Québec et au Maroc.

L'ENJEU D'UNE MOBILISATION DE RESSOURCES

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération est un modèle en émergence. Il doit continuer à être expérimenté et outillé pour se développer. Une soixantaine d'entreprises ont déjà été accompagnées en « phase 1 » (émergence d'une solution orientée économie de la fonctionnalité et compréhension des changements nécessaires au sein de l'entreprise et avec ses partenaires). Il y a la nécessité de concevoir une méthodologie pour la « phase 2 » et d'accompagner un premier ensemble d'entreprises pour formaliser le dispositif.

Les nouveaux clubs doivent être aidés pour se lancer. Un certain nombre de sujets sont à traiter au sein des Clubs et en lien avec les chercheurs : le financement du modèle, l'évaluation de la performance, les formes de contractualisation, la coopération dans le travail etc. Les retours d'expérience sont également essentiels, notamment pour aboutir à un référentiel partagé.

¹ <https://1001pact.com/>

Par ailleurs, il faut contribuer au développement du centre ressources et à la diffusion de vidéos, d'outils pédagogiques et de site ressources.

Cet historique et cet état des lieux doivent maintenant nous permettre d'échanger sur les dispositifs, les agencements d'acteur à développer pour poursuivre la promotion et le développement de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

ÉCHANGES AVEC LES PARTICIPANTS

L'ENJEU DE RÉUSSIR À MOBILISER UNE DIVERSITÉ D'ACTEURS POTENTIELLEMENT CONCERNÉS PAR L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION

Michel DAIGNEY : Il y a bien sûr la nécessité de former de nouveaux consultants-accompagnateurs, mais il faut aussi essayer d'élargir la cible à d'autres acteurs qui initialement ne sont pas des convaincus des nouveaux modèles économiques, il faut sortir de l'entre soi.

Adelphé DE TAXIS DU POET : Il faut analyser les secteurs où le développement de l'économie de la fonctionnalité est possible. Par exemple les impacts positifs de la mobilité durable sont nombreux mais l'appareil industriel qui est derrière n'est pas interrogé. Les réseaux de l'économie sociale et solidaire devraient aussi être intégrés à la réflexion, il faudrait créer un observatoire des initiatives.

Christian DU TERTRE : Une discussion avec le milieu de l'économie sociale et solidaire est effectivement nécessaire. Dans le Nord-Pas de Calais nous cherchons d'ailleurs à monter un premier accompagnement collectif dédié aux acteurs de l'économie sociale et solidaire. Nous recherchons aussi des formes de coopération avec toutes sortes d'organisme d'intermédiation.

Il n'y a pas à mon sens de secteur privilégié pour l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Le modèle s'ouvre à toutes les entreprises industrielles ou de services. On note à travers les accompagnements à l'oeuvre qu'un grand nombre d'entreprises de tout secteur est actuellement engagé (agriculture, service de vente ou service immatériels).

Michel DAIGNEY : Il y a aussi un travail à faire sur la cible, les entrepreneurs en phase de réflexion sur un business model ou les repreneurs d'entreprise pourraient intégrer plus aisément l'économie de la fonctionnalité. Les grands groupes auraient me semble-t-il plus de ressources en temps et en argent que les PME pour s'investir dans la démarche.

Léon-Christophe ETILÉ : Cibler les créateurs d'entreprises peut être une bonne idée mais les outils d'évaluation des projets et de leur business model restent les mêmes, ce qui bloque le changement.

Michel DAIGNEY : Il faut chercher à rendre visible ce qui marche, les exemples Xerox, Michelin sont maintenant classiques et il serait bien d'en entendre d'autres¹.

QUEL FINANCEMENT DE L'INNOVATION QUE REPRÉSENTE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ?

Philippe SERIZIER : L'économie de la fonctionnalité est une démarche intéressante car elle permet d'instruire le risque différemment. Actuellement l'analyse du risque en terme financier se fait sur une approche frustrante de la réalité d'un projet. Un projet est analysé avec quelques données techniques et il est confronté au marché ; les risques sont maximisés ce qui bloque l'investissement.

Adelphé DE TAXIS DU POET : Les nouveaux outils qui se créent en termes d'innovation financière sont très intéressants et pourraient s'adapter à l'économie de la fonctionnalité.

¹Voir sur le site du club les PME qui s'engagent vers l'économie de la fonctionnalité : <http://www.club-economie-fonctionnalite.fr/activite/C3%A9s-du-club/pme/>

Brigitte PASQUELIN : Pour permettre l'organisation de projets et gérer leur financement, de nombreux territoires s'orientent sur la forme SCIC².

Christian DU TERTRE : Il y a un atelier au sein du club spécifiquement dédié à l'évaluation, aux logiques de financement et à l'innovation financière³. En région Nord-Pas de Calais, le club Noé a commencé à organiser des réunions avec des acheteurs ; Un des enjeux est que les acheteurs publics changent leur manière de contractualiser.

Michel VEILLARD : L'institut de la monétarisation⁴ travaille à l'identification des externalités positives et au lien avec des acteurs intéressés par ces externalités afin d'aider au montage de certains projets. Les services des achats de l'État viennent également d'ouvrir un chantier sur la monétarisation des externalités, via la directive européenne 24-2564, qui préconise dans les appels d'offre public de valoriser la réduction des externalités qui seraient supportées par les soumissionnaires.

LE NÉCESSAIRE ENGAGEMENT DES COLLECTIVITÉS

Christian DU TERTRE : L'engagement des territoires est majeur au regard des changements de modèle des entreprises. En Nord-Pas de Calais, des collectivités territoriales fonctionnent en réseau et cela a des conséquences positives pour les entreprises, via par exemple le lancement de marchés publics qui incitent au passage à l'économie de la fonctionnalité, via l'accompagnement des entreprises.

Philippe SERIZIER : Il faut apporter une réponse matricielle, le fonctionnement en réseau est une condition sine qua non pour aboutir à un résultat avec les territoires. Cependant, le développement territorial mesuré à l'aune de la performance territoriale comporte trois écueils :

- le défaut de connaissance des territoires : les outils statistiques sont davantage adaptés à des réflexions macro-économiques ;
- l'ignorance des potentiels et des initiatives : l'économie de la fonctionnalité oblige à consulter les acteurs de la chaîne de valeur initiale et à recomposer des offres dans des dynamiques de sphère fonctionnelle, ce qui améliore ainsi la connaissance des potentiels ;
- le facteur humain est la dernière chose qui est prise en compte. Or il faut se servir de la culture à laquelle les individus du territoire sont attachés pour bâtir de nouveaux savoir-faire productifs. Il y a des exemples qui vont en ce sens mais ils restent rarissimes.

Michel DAIGNEY : Il y a un changement d'échelle qui s'opère et c'est tout l'enjeu des changements de modèle ; on le voit en Île-de-France et ailleurs avec des accompagnements de collectivités en direction des entreprises sur l'économie de la fonctionnalité mais aussi sur d'autres sujets comme l'économie circulaire.

Alice SARRAN : L'implication du territoire est importante et crée un terreau favorable, notamment lorsque des entreprises sont sensibilisées aux modèles économiques par la collectivité. Si ce n'est pas le cas, la mise en place d'accompagnements est difficile. Certaines collectivités sont en contact avec beaucoup d'entreprises et d'autres pas du tout, ce qui complique la mise en place de dynamiques innovantes.

Dans le cadre d'un appel de la région Île-de-France, nous travaillons actuellement sur un projet d'accompagnement à l'économie de la fonctionnalité et à l'écologie industrielle sur le territoire de Cergy-Pontoise. Le recrutement des entreprises est difficile, c'est très long car les liens avec la collectivité ne sont pas propices et les entreprises sont peu sensibilisées. En tant qu'association réseau en charge du projet, Orée travaille d'une part avec les collectivités,

² La Société Coopérative d'Intérêt Collectif (Scic), créée par la loi 2001-624 du 17 juillet 2001, est une entreprise coopérative, voir la définition sur le site d'information : <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/les-scic/qu-est-ce-qu-une-scic.html>

³ L'atelier est désireux d'accueillir de nouveaux participants. Pour toutes informations vous pouvez contacter le club à cette adresse clubef@atemis-lir.com

⁴ <http://monetarisation.com/>

d'autre part avec les consultants (ATEMIS et Inddigo) qui apportent une expertise sur les modèles économiques. La coopération entre nous est donc essentielle.

Christian DU TERTRE : Avant de commencer les réseaux d'entreprise en Nord-Pas De Calais il y a eu une mise en débat importante sur les modèles économiques : la CCI organise chaque année des journées sur le développement durable, au cours desquelles il y a à chaque fois des conférences et des ateliers sur l'économie de la fonctionnalité, des ateliers sur les limites du modèle industriel. Il y a donc eu un gros travail de réflexion et de mise en débat qui a permis de développer une compréhension et un intérêt des entreprises pour ce nouveau modèle. A Cergy-Pontoise, il n'y a pas eu d'initiative pour mettre en mouvement les acteurs, les rassembler : c'est la clé d'un changement de conscience.

Muriel BOISSIERAS : Pour la préparation d'une démarche « économie circulaire », la Ville de Paris a souhaité être dans une coproduction : les élus ont rencontré les mondes universitaire et entrepreneurial et les structures de l'économie sociale et solidaire. Nous nous orientons vers un groupe spécifique sur l'économie de la fonctionnalité où nous réfléchissons au rôle de la collectivité sur le territoire et sur la manière d'entrer en coopération avec d'autres acteurs. Il s'agit aussi de penser le changement d'échelle avec les acteurs du grand Paris, la manière de relier nos agents et les modifications dans l'organisation des marchés pour tendre vers la notion de fonctionnalité. Cela nous confronte à des problématiques juridiques complexes, le changement va être long mais il est en marche.

Christine ANTOINE : Nous sommes une SCIC de recyclage de matériel informatique. Notre modèle a ses limites, le modèle du don de matériel change aujourd'hui, ce qui nous pousse à réfléchir à un nouveau modèle. L'entreprise s'est développée sur des marchés de sous-traitance qui rendent notre entreprise fragile. On a donc souhaité dans notre stratégie nous rapprocher du territoire, de la région, de la communauté d'agglomération, qui font partie de nos administrateurs. On cherche à favoriser l'accès aux nouvelles technologies pour construire une nouvelle offre, mais on manque de méthodologie pour construire une offre innovante c'est pourquoi nous sommes venus vous rencontrer.

SENSIBILISER LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES À LA NÉCESSITÉ DE CHANGER DE MODÈLE ÉCONOMIQUE : UNE DIFFICULTÉ ?

Karine BOISDON : L'enjeu pour les changements de modèle est de faire changer les mentalités et c'est une vraie question. Je travaille dans le secteur du bâtiment et j'ai pris conscience depuis longtemps que mon modèle était à bout de souffle. Néanmoins, la culture d'entreprise et celle des clients est ancienne et les personnes ne sont pas forcément disposées à changer.

Aude DARGAUD : Les besoins des entreprises appellent de l'opérationnel. Il faut chercher à démocratiser le discours sur l'économie de la fonctionnalité, le rendre accessible et opérationnel en fonction des besoins des entreprises. Il faut se projeter à long terme, la phase d'initiation par le concept est importante mais il faut passer à l'opérationnel ensuite.

Simon LEDEZ : Au départ lorsque nous avons présenté le concept d'économie de la fonctionnalité, nous sommes partis des limites du modèle actuel : les marges qui diminuent, l'exigence des clients, l'impossibilité de négocier. Les entreprises peuvent être pieds et poings liés. J'ai travaillé avec des jeunes dirigeants qui avaient des bases sur le développement durable via la RSE notamment, et cela a facilité la compréhension du modèle. Si les personnes ne sont pas un minimum sensibilisées sur ces questions au départ, c'est plus compliqué. Les dirigeants se posent la question du long terme avec beaucoup d'inquiétude. Nombreux sont ceux qui ne voient pas leur entreprise survivre à 10 ans. Le fait de proposer un nouveau modèle donne du souffle et de la valeur à l'économie de la fonctionnalité.

Sylvie DEMANEE : Ce qui est important pour un dirigeant d'entreprise industrielle c'est le bénéfice net. Les jeunes entrepreneurs sont aujourd'hui obligés de composer avec les principes du développement durable ; néanmoins, pour un dirigeant ayant une entreprise depuis 20 ou 30 ans dans l'industrie, c'est plus difficile. L'idée de performances sociétales, avec des indicateurs très concrets, est plus simple à comprendre pour ce type d'interlocuteur et permet ensuite d'aborder plus aisément l'économie de la fonctionnalité.

Bénédicte MAÎTRE : Partir des limites du modèle économique classique, c'est ce qui donne du sens aux démarches innovantes et c'est aussi une idée communément admise sur la société. Avec le centre des jeunes dirigeants (CJD) nous avons été confrontés à des problèmes de vocabulaire, un temps d'acculturation est nécessaire. Il y a aussi besoin d'exemples concrets. Nombreux sont ceux qui ne savent pas ce qu'est une externalité, un modèle économique. Il y a aussi des croyances qui sont limitantes, il y a donc un travail d'éducation à faire.

Stéphane LE POCHAT : Les notions de limite et d'opportunité sont prépondérantes pour que les entreprises adhèrent à un projet de modification du modèle économique. Pour présenter et convaincre, il faut identifier des trajectoires, avec un point de départ et les différentes étapes (acquisition de compétences, d'outils) qui ont mené au changement de modèle ; mais cela nécessite de capitaliser sur les différentes expériences.

L'acculturation des entreprises aux principes du développement durable (notions d'éco-conception, ressource, déchets), qui leur ont permis d'être conscientes des problématiques, aide aussi beaucoup pour accompagner le changement. Les études marketing ne semblent pas être à même d'identifier une demande du consommateur pour un produit fabriqué avec l'économie de la fonctionnalité ou l'éco-conception, les directions ont donc du mal à bouger.

Christian DU TERTRE : La notion de trajectoire est effectivement très importante, mais il faut identifier les différents enjeux liés à l'économie de la fonctionnalité : la gouvernance, le financement, les questions RH liées au travail. En plus des expériences, les dispositifs ressources, tels que les clubs ou l'institut, permettent de les identifier et de percevoir certains obstacles.

Les entreprises n'ont pas de problème pour revenir sur leur modèle économique car elles ont conscience de leurs limites. De fait elles comprennent bien les principes de l'économie de la fonctionnalité. Il y a des problèmes de jargon qui créent de la difficulté mais il y a une forme de conscience des entreprises des limites de leur modèle. Parfois ce sont les consultants eux même qui ont des difficultés à comprendre les problématiques auxquelles se confrontent les entreprises. Il faut en effet comprendre ce qui se joue derrière les modèles, les questions de management, les problèmes financiers, d'organisation, de compréhension des attentes des clients, les entreprises ont une expérience forte de cela. Le déficit des connaissances n'est pas forcément du côté des entreprises. Les difficultés viennent de la mise en œuvre mais ce n'est pas un problème de compréhension. Il s'agit de donner à l'entreprise les clés pour réfléchir et trouver des solutions pour changer de modèle, il ne faut pas que ce soit une expertise qui dirait ce qu'il faut faire et comment. Il n'y a pas non plus de réels problèmes de temps, les entreprises ont du temps pour ce qu'elles trouvent pertinent et intéressant.

Simon LEDEZ : Le club Noé⁵ a été mis en place en Nord-Pas de Calais pour permettre d'accompagner les dirigeants vers l'économie de la fonctionnalité. La plupart ne bascule pas directement mais entre dans une trajectoire qui relève de l'économie de la fonctionnalité. En effet, il reste difficile de bouger seul, c'est l'écosystème de l'entreprise qui doit bouger : les clients de l'entreprise doivent passer à l'économie de la fonctionnalité aussi, sinon c'est très difficile et cela fait entrer l'entreprise dans une logique contradictoire.

⁵<http://www.clubnoe.com/>

L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ EST-ELLE UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

Léon-Christophe ETILÉ : Pour l'institut il serait intéressant de faire apparaître les différentes formes données à l'économie de la fonctionnalité, de manière à en parler de la même façon. Je ne suis pas sûr que l'économie de la fonctionnalité vue comme la servicisation de l'offre, c'est à dire le passage de la vente à la location, entraîne une réduction des ressources matérielles mobilisées. Nous n'avons pas de données à ce propos.

Stéphane LE POCHAT : Avec l'éco-conception les entreprises réinterrogent la fonction du produit, ce qui est susceptible de réinterroger aussi le modèle économique. L'économie de la fonctionnalité est donc une continuité logique. Il n'est pas prouvé que l'économie de la fonctionnalité conduise à des améliorations environnementales ou sociales, ce n'est pas mécanique, c'est une action qui permet de tendre vers des améliorations. De la même façon, les métriques économiques et environnementales ne sont pas suffisantes pour savoir s'il y a ou non des améliorations. Avec un modèle de type économie de la fonctionnalité le périmètre est différent, ce n'est pas comparable.

Christian DU TERTRE : La coopération est un élément central pour que l'économie de la fonctionnalité conduise à un développement durable. En soi, ce modèle ne réduit pas l'impact environnemental, les inégalités sociales, il ne favorise pas automatiquement le développement économique, le changement de gouvernance, ce n'est pas mécanique. Une des conditions est la coopération par la mise en place de débats autour des formes de gouvernance. C'est un modèle qui permet d'aller vers le développement durable et la transformation du travail. Néanmoins, un grand nombre d'acceptions de l'économie de la fonctionnalité font du « greenwashing » et ne posent pas les questions nécessaires à un véritable changement de modèle.

L'économie circulaire est un modèle très intéressant mais il ne doit pas être appliqué n'importe comment, les conséquences sur le plan macro-économique, en terme de décroissance, pourraient être terribles. C'est pourquoi il faut envisager des coopérations entre ce modèle et l'économie de la fonctionnalité, de façon à faire croître les activités servicielles en parallèle d'une réduction de l'usage des matières.

POURQUOI METTRE EN AVANT LA NOTION DE COOPÉRATION ?

Stéphane LE POCHAT : Pourquoi ajouter la notion de coopération à l'intitulé de l'institut européen ?

Christian DU TERTRE : L'idée de coopération correspond au fait que l'on ne peut pas agir seul. La coopération est la capacité de prendre en compte les problèmes des autres dans la manière dont on agit. L'héritage du modèle industriel produit dans les entreprises ou les collectivités un travail segmenté, spécialisé, qui est néfaste pour les individus, l'environnement et la productivité même de l'entreprise. La coopération est donc un enjeu central, à la fois entre des acteurs n'ayant pas le même statut (collectivités/entreprises, cabinet d'étude, conseil/recherche) -ce qui déplace leur métier-, et des acteurs au sein d'une même entité, entreprise ou collectivité.

Le travail se trouve actuellement dans une impasse de sens, d'engagement. Pour faire évoluer les métiers et le travail, il faut donner un avenir au sens du travail, lui donner un sens politique (pas au sens politicien mais de conscience des enjeux du vivre ensemble). Il faut avoir des dispositifs RH novateurs : retour d'expérience, espace de délibération pour évaluer la manière dont on travaille.

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



- LE SITE DU CLUB : **comptes-rendus, articles, actualités**
www.club-economie-fonctionnalite.fr
 - REJOIGNEZ LE GROUPE D'ÉCHANGE LINKED-IN
« Réseau économie de la fonctionnalité et développement durable »
 - SUIVEZ LE CLUB SUR TWITTER • #clubef
 - CONTACT : **Christian DU TERTRE et Patrice VUIDEL**
clubef@atemis-lir.com
- LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ
& DÉVELOPPEMENT DURABLE EST SOUTENU PAR

