

**PRÉSENTATION DE
L'OUVRAGE L'ÉCONOMIE
DE LA FONCTIONNALITÉ,
UNE VOIE NOUVELLE
POUR UN DÉVELOPPEMENT
DURABLE ?**

► SÉANCE DU 26 OCTOBRE 2011

PRÉSENTATION DE L'OUVRAGE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ, UNE VOIE NOUVELLE POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE ? p.3

TABLE RONDE ANIMÉE PAR Patrice VUIDEL,
avec la participation d'Olivier BLANDIN, Christian DU TERTRE,
Gérald GAGLIO, François HUBAULT, Stanislas NOSPERGER. p.3

- Quelle définition de l'économie de la fonctionnalité ? p.3
- Quelle est l'origine de la notion d'économie de la fonctionnalité ? Et celle du Club ? p.4
- Comment les entreprises s'approprient-elles ce modèle ? Deux exemples. p.5
- Quels liens entre les questions du travail et le modèle de l'économie de la fonctionnalité ? p.7
- Quelle actualité, quelles perspectives pour l'économie de la fonctionnalité et pour le Club ? p.7

RÉACTIONS, ÉCHANGES AVEC LES PARTICIPANTS p.9

- Peut-on toujours réduire la dimension matérielle d'une solution ? p.9
- Le niveau « méso » ou territorial : un niveau pertinent pour changer de périmètre. p.9
- Des changements pour les professionnels en situation de travail :
vers une économie de la coopération ? p.10
- Peut-on dépasser les freins liés au pilotage par les indicateurs gestionnaires ? p.11

► PARTICIPANTS À LA SÉANCE

Xavier BARON • Olivier BLANDIN (Atemis) • Thierry BOUTET • Thibaut BRAC DE LA PERRIERE (EDF)
• Orlando CATARINA (CSTB) • Patricia COURTADE (Accenture) • Romain DEMISSY (doctorant Ladyss)
• Christian DU TERTRE (Atemis, Ladyss) • Eric FROMANT (Periculum Minimum) • Gérald GAGLIO (UTT)
• Fabrice GEFFROY (CCIP 92) • Claudia GEFFROY-KOPROWSKI • Yousef HAMANI • Marie HELLOUIN
(journaliste, membre du groupe développement durable de la Fondation Concorde) • Martin HERVOUET
(IAU IDF) • François HUBAULT (Atemis) • Jean-Marie LANEYRIE (Rhizome Conseil) • Dominique LHERMITTE
• Bruno MARIELLE (Atemis) • Aladin MEKKI (Chronos) • Marie-Claude NATKIN • Félicité NGWA ELONG
(CCIP) • Stanislas NOSPERGER (EDF Recherche et Développement) • Brigitte PASQUELIN • Julie RIEG
(Chronos) • Octavia SANTONI (Crédit Agricole) • Charlotte TARDIEU (EIVP) • Aurélie TERLIER (CCIP
92) • Hervé TRANCART • Ingrid VAILEANU PAUN • Patrice VUIDEL (Atemis).

PRÉSENTATION DE L'OUVRAGE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ, UNE VOIE NOUVELLE POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

TABLE RONDE ANIMÉE PAR PATRICE VUIDEL, avec la participation d'Olivier BLANDIN, Christian DU TERTRE, Gérald GAGLIO, François HUBAULT, Stanislas NOSPERGER.

QUELLE DÉFINITION DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ?

Patrice VUIDEL : *L'économie de la fonctionnalité est une notion encore jeune qui se précise au fur et à mesure. Plusieurs définitions cohabitent. Gérald GAGLIO, peux-tu nous dire quelle définition, quelle acception recouvre l'économie de la fonctionnalité dans cet ouvrage ?*

Gérald GAGLIO : Le périmètre de l'économie de la fonctionnalité est adossé à l'exigence de penser l'économie dans le cadre du développement durable, c'est-à-dire de réussir à articuler les trois piliers économique, environnemental et social. Ce cadre implique de chercher un modèle économique intégrant les externalités en tentant de limiter celles qui sont négatives et en favorisant la génération des positives.

De ce fait, l'économie de la fonctionnalité suppose un saut systémique, c'est-à-dire, de situer l'échelle de la réflexion et de l'action au-delà de l'environnement immédiat des acteurs, afin de pouvoir prendre en charge les externalités produites car celles-ci n'impliquent pas qu'un acteur particulier, mais plusieurs, à l'intérieur d'un système.

L'une des conséquences de ce saut systémique, est de ne plus aborder la production comme une production de biens et de services, mais comme une production de solutions visant à répondre à des enjeux qui ne relèvent plus de secteurs d'activité mais de « sphères fonctionnelles ». Par exemple, via l'économie de la fonctionnalité, on n'aborde plus des questions de transport mais de mobilité ; ou encore, on préférera aux questions de chauffage, celles abordant le confort thermique.

En résumé, l'économie de la fonctionnalité c'est la vente de solutions, adossée à un contrat fondé non plus sur une description de biens ou services, mais sur la performance concernant l'usage de ces derniers, avec un certain niveau de performance garanti. Trois éléments sont alors fondamentaux dans la définition de l'économie de la fonctionnalité :

- 1. Il n'y a pas de cession de droits de propriété ;**
- 2. Il existe un découplage entre le flux de matières et la croissance économique (ici la croissance du PIB et des flux financiers) ;**
- 3. La durabilité des solutions est un ferment de la création de valeur (ce qui implique aussi leur évolutivité).**

Dans ce cadre, trois dimensions demandent à être prises en charge :

- 1. La coopération :** dans la firme premièrement parce que le passage au modèle de l'économie de la fonctionnalité change le travail des managers, du marketing et de ceux qui produisent ces solutions ; mais aussi entre les firmes parties prenantes du fait du saut systémique évoqué avant et de l'impossibilité, pour une seule firme, de prendre en charge les externalités. Cette coopération implique la présence de dispositifs institutionnels, notamment, pour l'évaluation de la performance et pour faire évoluer les usages (en s'appuyant sur l'identification de ressources immatérielles telles que la confiance, l'intercompréhension) ;

2. L'échelle territoriale, car elle permet de regarder la réalité au plus près et donc de percevoir les ressources mobilisables et ce qui fonde la singularité territoriale ;
3. Un changement de paradigme en terme de consommation avec notamment la fin de la démarche de l'obsolescence programmée (où le neuf est nécessairement le mieux) et de la matérialité à tout crin. L'économie de la fonctionnalité cherche à changer cela mais est tributaire des pratiques en termes de consommation.

QUELLE EST L'ORIGINE DE LA NOTION D'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ? ET CELLE DU CLUB ?

Patrice VUIDEL : *Le Club de l'économie de la fonctionnalité et du développement durable existe depuis plusieurs années maintenant (2008). Pourquoi avoir intitulé le Club « économie de la fonctionnalité et développement durable » ? Quelle est l'origine de cette expression ?*

Christian DU TERTRE : L'idée du Club remonte à 2004, à l'occasion d'un contact avec Gaz de France. La direction de la recherche de Gaz de France m'avait confié la mise en place d'un séminaire de recherche portant sur les nouveaux sentiers de croissance compatibles avec le développement durable. GDF vendait, essentiellement, du gaz mais ce gaz était devenu une commodité, c'est-à-dire un produit courant, non différencié dont le prix était à la hausse. Si la seule issue de développement de l'entreprise relevait d'une augmentation du volume de gaz produit et vendu, une contradiction apparaissait avec un développement durable et viable financièrement parlant. L'idée de départ consistait à postuler d'existence d'autres voies, notamment en se dirigeant vers des notions comme celle de confort thermique qui incluait l'adjonction de services vis-à-vis du gaz vendu à des occupants de bâtiments, ou celle d'efficacité énergétique proposée à des entreprises ou des collectivités territoriales.

La première question fût donc de savoir quel modèle économique pourrait permettre à GDF d'obtenir une augmentation de la valeur ajoutée produite et vendue tout en réalisant une baisse des volumes de gaz distribué ? Avec François HUBAULT, Philippe MOATI et Manuel ZACKLAD qui ont constitué avec moi le noyau de l'équipe de recherche, a été élaborée une dynamique devant permettre à GDF de proposer des solutions intégrant biens et services répondant à ces enjeux de baisse de la consommation et d'augmentation de la valeur ajoutée. Au cœur, l'enjeu de performance énergétique se posait avec pour corollaire la nécessité de passer d'une dynamique industrielle à une dynamique de service. C'est sur cette base qu'un travail sera effectué pendant trois ans, avec des recherches fondamentales et opérationnelles en économie et en ergonomie, ainsi qu'un travail d'évaluation de projets interne à certaines grandes directions de GDF, notamment « Négocie » assumait la relation de l'entreprise aux grands comptes.

Cependant, des blocages sont apparus dans la diffusion de ces travaux et de ces orientations en interne de GDF. Notre idée a, alors, consisté à mutualiser ces réflexions avec d'autres entreprises, de façon à contourner ces blocages. L'idée du club était lancée.

La poursuite de la démarche a été confortée par une sollicitation de La Poste (dans le cadre de sa démarche prospective La Poste-2020) via l'ancienne responsable de la recherche à la RATP, Édith HEURGON. Ces sollicitations ont donné lieu à un colloque à Cerisy¹ mobilisant à la fois des chercheurs et des entreprises telles que GDF, La Poste, EDF, IBM...

Nous avons, au départ du club, surtout cherché à préciser les modèles économiques des entreprises partenaires à travers l'exposition de cas, en nous appuyant sur une grille posant quatre types de modèles d'entreprises (modèle industriel propre, modèle de l'écologie industrielle, modèle serviciel, modèle de l'économie de la fonctionnalité).

¹ Voir les actes du colloque publiés dans l'ouvrage L'économie des services pour un développement durable, L'Harmattan 2007

Avec La Poste et EDF la question du territoire a émergé très vite dans la réflexion. Ces questions territoriales seront ensuite présentes dans les réflexions que nous conduirons avec la CCI des Hauts-de-Seine ou avec la région Nord-Pas-de-Calais. Progressivement le territoire s'est invité dans les discussions menées au sein du Club. L'ouvrage présenté aujourd'hui est la concrétisation du travail conduit lors de ces quatre premières années d'existence.

COMMENT LES ENTREPRISES S'APPROPRIENT-ELLES CE MODÈLE ? DEUX EXEMPLES.

Patrice VUIDEL : *Comment ce modèle économique est approprié par les entreprises ? Qu'est-ce que ça induit dans la compréhension de l'activité, dans l'action ? Comment l'économie de la fonctionnalité s'est-elle inscrite concrètement dans certains projets d'entreprises ? Stanislas NOSPERGER pour EDF et Olivier BLANDIN, qui a accompagné une société de transport en commun dans une réflexion sur le périmètre du service qu'elle apporte au territoire, pouvez-vous illustrer ces questions ?*

Stanislas NOSPERGER : Le modèle de l'économie de la fonctionnalité a tout d'abord aidé à rendre compte de programmes qui étaient déjà lancés, mais dont les enjeux et les difficultés étaient proches de ceux que l'économie de la fonctionnalité tente de prendre en charge et dépasser. Par exemple, dans le projet MDE 52-55, il s'agit de mettre en lien la rénovation thermique de bâtiments et le développement économique local à travers l'aide à la structuration de la filière artisanale. Cela impliquait de mettre en place une évaluation plus complète de la performance de cette rénovation. Le modèle de l'économie de la fonctionnalité s'est invité en cours de conduite de ces projets pour nourrir les réflexions en leur sein. Par exemple, en aidant à la construction d'une évaluation de la valeur territoriale générée permettant de donner un sens à l'investissement d'EDF. On est ainsi arrivé à démontrer que le rapport entre le montant investi par EDF et les retours pour le territoire est de l'ordre de 1 à 5.

Déjà à l'époque de la mise en place des contrats de performance (2006-2007) par EDF, il y avait des engagements de l'entreprise sur un résultat, une performance. Les aspects territoriaux n'étaient pas présents. Cependant l'aspect « performance » était porteur d'enjeux que l'économie de la fonctionnalité pouvait traiter.

Par ailleurs, lorsque l'on étudie le renouvellement de vieux bâtiments, si l'on s'arrête aux ratios d'économie d'énergie / coûts de la rénovation, il n'y a pas de rentabilité des opérations avant 30 ou 40 ans... parfois même 70 ans, ce qui dépasse la durée de vie du bâtiment ! La seule approche en terme d'économies d'énergies n'est donc pas suffisante pour réaliser ces rénovations pourtant nécessaires.

Il faut donc s'interroger sur la finalité des bâtiments, ne plus les penser comme des objets, mais comme des générateurs de valeur. Le modèle de l'économie de la fonctionnalité est apparu comme une source de réflexion pour le développement d'une nouvelle méthode d'évaluation économique des projets de bâtiments (construction ou rénovation), en particulier ceux aux fortes performances énergétiques et environnementales. Cette nouvelle méthode sera développée dans le cadre du projet DECADIESE, soutenu par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) et dans lequel ATEMIS (animateur du club) et le Ladyss (laboratoire de Paris Diderot) sont impliqués.

C'est surtout le département de la recherche et développement d'EDF qui est interrogé, mobilisé. Tout cela a du mal à monter au niveau de la direction.

Aujourd'hui, le terme « Économie de la Fonctionnalité » s'est diffusé, l'entreprise comprenant de mieux en mieux dans quelle mesure elle produisait de la valeur immatérielle. Mais, il persiste un problème de taille : les outils d'évaluation et de contrôle de gestion ne sont pas compatibles avec le modèle de l'économie de la fonctionnalité. Ils ne permettent pas de révéler cette valeur. Ce décalage inhibe la diffusion des réflexions menées au sein de la R&D en dehors de celle-ci.

Olivier BLANDIN : Le second exemple est celui d'un prestataire de transport public qui veut repenser son offre de transport dans le cadre du renouvellement de la délégation de service public. Une réflexion reposant sur les fondements de l'économie de la fonctionnalité a invité ce prestataire à se poser des questions autour du contenu de son service et plus globalement de sa réponse en terme d'offre intégrée de services multifonctionnels.

La sollicitation de l'entreprise portait sur le fait que celle-ci avait conscience qu'une partie de la valeur produite à travers son service de transport ne se valorise pas sous forme monétaire, et que dès lors il est compliqué de la faire reconnaître. La tension naissant de ce décalage est renforcée par la mise en place de nouveaux indicateurs quantitatifs imposés par le client à l'occasion de ce renouvellement de délégation (respect des horaires, propreté des bus, information voyageurs) alors qu'une partie des effets induits par les services rendus n'est pas reconnue. La société risquait, alors, de se retrouver en difficulté face à certains de ces indicateurs ; ce qui risquait de pénaliser l'entreprise financièrement.

La question était alors de savoir comment, en faisant du transport, l'entreprise rendait d'autres services utiles aux territoires, aux populations (réduction de l'enclavement de certains quartiers, apaisement de tensions sociales etc.) ?

L'accompagnement a porté sur le contenu des effets directs et indirects des services rendus et simultanément sur leur évaluation (leur mise en évidence ou « révélation ») afin de pouvoir proposer une nouvelle démarche à l'autorité organisatrice. Il s'agissait donc, dans une première étape de réussir à nommer l'ensemble des services rendus. Nous, intervenants d'Atémis (Olivier, BLANDIN, François HUBAULT, Bernard MELIER), ne sommes pas arrivés en « vendant » l'économie de la fonctionnalité. Ce que nous cherchions à mettre en évidence, c'est la présence d'externalités positives territoriales issue de la qualité du service de transport. Ces externalités en entrant dans le modèle économique de l'entreprise permettaient de présenter une réponse plus pertinente à l'échelle du territoire de l'agglomération.

Nous avons cherché à tirer des enseignements de l'expérience locale en la matière. Le principal problème de ce type de dispositif relève du fait que les collectivités ont beaucoup de difficultés à sortir d'un modèle d'évaluation relevant de celui prescrit au sein des entreprises industrielles et des indicateurs qui lui sont associés. C'est pourquoi, il est nécessaire d'accompagner l'entreprise de service dans la façon dont elle élabore et présente une démarche d'évaluation incluant des indicateurs de performance compatibles avec la démarche. Il ne s'agit pas seulement de mieux intégrer les dimensions immatérielles, mais aussi de concevoir une démarche qui les engage dans une évolution de leurs pratiques. Le commanditaire est également impliqué dans l'engagement de la performance envisagée. Il s'opère, alors, un passage de la logique client/fournisseur à celle de « coproduction locale » ; ce qui change la relation marchande et impose un déplacement professionnel des métier des deux parties concernées.

Si la direction locale du groupe de transport en question était convaincue du bien fondé de la démarche, le siège n'a pas adhéré à la proposition faite de s'appuyer sur le modèle de l'économie de la fonctionnalité. Cela représente pour la direction générale du groupe une prise de risques mal évaluée (notamment en termes de transformations internes liées à un changement de modèle économique). Devant l'exigence de changement de modèle économique d'entreprise, il existe une inertie des organisations, ce qui réclame une phase et un espace de transition. Si l'entreprise dispose de plusieurs marchés, elle peut mettre en place ce changement sur un de ses « produits », dans une dynamique d'expérimentation. Mais, elle a, alors, besoin d'espaces de discussions, d'échanges d'expérience, de confrontations de point de vue ; ce qui est l'objet du club.

QUELS LIENS ENTRE LES QUESTIONS DU TRAVAIL ET LE MODÈLE DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ?

Patrice VUIDEL : *En ta qualité d'ergonome, François, tu portes une attention particulière à la question du travail. Tu as participé au séminaire GDF, à la création du Club : comment intègres-tu la question du travail dans le modèle de l'économie de la fonctionnalité ? Ce peut être l'occasion d'expliquer le titre de la collection que tu co-diriges avec Christian, dans laquelle est publié l'ouvrage qui s'intitule « travail, subjectivité – entreprises, territoires » ?*

François HUBAULT : La question du travail n'est pas facile, de prime abord, à rattacher à l'économie de la fonctionnalité ; mais lorsqu'on y regarde de plus près, cette question devient vite importante, notamment via les thèmes de l'évolution des métiers, la professionnalisation et le mode de mobilisation des ressources dans le nouveau modèle économique.

Tout d'abord, dans l'économie de la fonctionnalité la valeur ne se révèle qu'en situation. Elle implique donc celui qui travaille et nous sommes amenés à nous attacher à l'analyse des organisations permettant la réalisation de cette valeur attendue.

Secondement, l'appréciation de la valeur d'usage / valeur d'échange devient importante dans ce modèle. Elle met en scène un rapport à la subjectivité et le mode de sa révélation concrète dans les territoires. Pour que la valeur soit là, il faut interroger le rapport au réel : le travail devient central. Ce qui est contracté dans la relation de travail, ce n'est pas la présomption de ce qui sera réalisé, mais ce qui sera réalisé sur la base du crédit de confiance dont dispose chacun des contractants. La relation de travail sera performante si le travail est correctement fait de sorte que la réalisation concrète du travail est bien plus stratégique qu'il n'y paraît de prime abord.

Troisième point : le réel ne réduit pas au « réalisé ». Les conditions de réalisation du contrat sont importantes. Mais elles reposent sur la confiance et la compétence : au delà du contrat, l'efficacité dérive du crédit (de confiance et de compétence) qu'il s'agit de développer à l'usage.

Tout ceci renvoie à trois questions à travailler, trois enjeux :

- Comment, à travers l'économie de la fonctionnalité, aborder une autre pensée de la prescription, imaginer un autre rapport prescriptif ?
- Comment, dans une perspective de développement durable, inclure (au-delà des catégories économiques, sociales et environnementales) la ressource humaine et sa possibilité de développement ? Ceci signifie intégrer les dimensions de confiance, de coopération, de santé. Le développement durable, c'est le développement de toutes les ressources, et donc de la ressource humaine.
- Comment poser l'enjeu de la transition ? La question pourrait se poser en ces termes : faut-il une période de transition, c'est-à-dire d'hybridation, au risque qu'il n'y ait jamais de rupture entre une organisation ancienne et la nouvelle ? Penser un nouveau modèle économique avec un outillage ancien est risqué, en conséquence la transition est risquée pour les personnes qui seront confrontées à l'hétérogénéité des différentes formes de pensée et de conscience qui auront à cohabiter dans cette période.

QUELLE ACTUALITÉ, QUELLES PERSPECTIVES POUR L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET POUR LE CLUB ?

Patrice VUIDEL : *Quelle est l'actualité du Club de l'économie de la fonctionnalité ? De l'économie de la fonctionnalité ? A travers tes interventions, les sollicitations, comment vois-tu la dynamique de l'économie de la fonctionnalité ?*

Christian DU TERTRE : Il y a des demandes d'un nombre de plus en plus grand de PME qui se posent des questions quant au changement de modèle économique. Comment ce modèle leur

permettrait d'aborder différemment leur rapport aux clients, aux autres entreprises (notamment à leurs prescripteurs) et au territoire ? Le problème pour nous consiste à définir la manière d'accompagner ces PME. Comment faire émerger un nouveau modèle économique alors que l'ancien est toujours là ? Comment initier une logique de basculement ? A partir de quelles conditions préalables ?

Dans les grandes entreprises, le problème se présente de manière différente. Elles ont des logiques liées à leur mode de fonctionnement en tant que groupe. Au sein de ces entreprises, il est très compliqué de remettre en cause le modèle dominant, financiarisé de la performance qui a un impact très prégnant sur la forme actuelle du management. Cela dit, on constate qu'il est possible de mener des expérimentations localement. Certaines composantes territoriales, parfois de métiers à l'intérieur du groupe peut disposer de marges de manœuvre. Mais je pense qu'il faut que ces expériences demeurent localisée, à une échelle réduite, au moins au départ. Car, si elles mettent en cause trop frontalement le modèle du groupe, elles risquent fort d'être tuées dans l'œuf. Dans le cas de GDF, par exemple, lorsque la direction centrale du groupe s'est rendue compte de ce qu'impliquait un passage à l'économie de la fonctionnalité, l'entreprise a quitté le Club. Pour les grandes entreprises, l'évolution vers l'économie de la fonctionnalité a plus de chance de se réaliser dans un espace local. C'est là qu'il est possible de repérer des cadres intéressés par les enjeux de développement durable et les changements de modèle économique, dotés d'une certaine liberté d'action vis-à-vis des sièges.

C'est un autre enjeu pour les administrations locales et les autres acteurs jouant des rôles d'intermédiation aux niveaux régionaux ou locaux (comme le CERDD² ou les CCI). L'enjeu consiste à ce qu'ils prennent la mesure de l'intérêt d'un « saut systémique » dans la façon dont ils accompagnent des projets. Il s'agit qu'ils puissent reconsidérer leur « commande » afin de ne plus envisager leur projet sous forme de transport mais mobilité, non plus de soin mais de santé et de prévention... Par exemple, comment le fait de repenser les bâtiments en lien avec les nouveaux modes de vie durables, change le périmètre de la question (de l'habitat à l'habiter) et ancre les concepteurs, réalisateurs dans l'économie de la fonctionnalité ?

Concernant la question du travail : les modèles issus de l'industrialisation créent des plaintes et laissent peu d'espaces pour la réalisation de soi au travail. Ce que nous voyons, c'est que les cas où le changement de modèle opère, le changement du travail de ceux qui y sont impliqués, est une clé de la réussite et de la pérennité du projet. Lorsque les acteurs de l'entreprise constatent, ensemble, que le changement de modèle économique de l'entreprise pèse sur le devenir du travail (car le modèle économique a une influence sur ce qui se passe dans le travail), se pose alors une question suivante : quel modèle économique ouvre une perspective à un changement du travail ? L'économie de la fonctionnalité ré-ouvre la question du travail, notamment à travers l'aspect central de la coopération entre acteurs et l'engagement subjectif des salariés.

² Voir le compte rendu de la séance du 6 juillet 2011 consacré aux questions de villes durables et nouveaux modèles économiques.

RÉACTIONS, ÉCHANGES AVEC LES PARTICIPANTS

PEUT-ON TOUJOURS RÉDUIRE LA DIMENSION MATÉRIELLE D'UNE SOLUTION ?

Marie HELLOUIN : *Comment, dans l'exemple du transporteur, peut-on dématérialiser l'offre ? Comment fait-on ce découplage avec la valeur ?*

Christian DU TERTRE : Si l'entreprise s'enferme dans son action, s'enferme dans des enjeux liés uniquement à ses équipements, elle ne peut arriver à dépasser ses difficultés et notamment rendre compte de ce qu'elle produit en termes d'effets utiles. Cette difficulté tient au fait que cette question dépasse son seul périmètre et demande de coopérer avec d'autres acteurs. Par exemple, impliquer des citoyens afin d'intégrer les effets externes produits par son offre.

L'ensemble des enjeux que peut produire cette entreprise en termes de performance, relève d'un espace qui dépasse la seule question du transport. La dématérialisation ce n'est pas uniquement et nécessairement la réduction de la dimension matérielle dans l'absolu, mais sa réduction relative à une dimension immatérielle qui est en développement.

LE NIVEAU « MÉSO » OU TERRITORIAL : UN NIVEAU PERTINENT POUR CHANGER DE PÉRIMÈTRE

Eric FROMENT : *Il faut changer de périmètre. Le niveau « méso » semble le bon niveau pour penser, obtenir des moyens... pourriez-vous développer sur ce point ?*

Christian DU TERTRE : l'échelle méso-économique fait sortir les acteurs du strict périmètre de l'entreprise. Cela implique que ces acteurs soient ancrés dans un espace qui autorise de nouvelles coopérations entre territoires et entreprises. Le changement de périmètre conduit au changement du système des acteurs concernés mais aussi des enjeux traités (et des solutions proposées).

Prenons l'exemple de la santé dans le Nord-Pas-de-Calais. Passer de la question du soin à celle de la santé à travers la mise en place de maisons de la santé, constitue un levier permettant de questionner la désertification des territoires : comment les rendre attractifs, comment favoriser la coopération entre acteurs, notamment faire coopérer le paramédical et le médical ? Ce sont les interconnexions, et leur qualité, donc des dimensions immatérielles de l'activité qui créent la valeur et expliquent le succès de cette expérience.

Stanislas NOSPERGER : Dans le cas d'EDF, des programmes de maîtrise des dépenses énergétiques régionaux existaient. EDF prend en charge la maîtrise pour répondre à une volonté d'aménagement énergétique.

Au départ, EDF avait défini au niveau national une certification pour les entreprises pouvaient intervenir. Mais, dans le cas du projet MDE 52-55, d'autres objectifs territoriaux sont affichés. Or, le problème pour les deux départements en question (la Meuse et la Haute-Marne) c'est que la définition de la certification et l'objectif de développement économique local se sont révélés contradictoires, puisque peu d'entreprises locales, voire aucune, ne répondaient à la certification, Il a donc fallu imaginer un dispositif spécifique à ces départements, comprenant notamment la formation des artisans locaux. L'expérience a même été poussée un peu plus loin, puisque dans un village, la réalisation des travaux sur les bâtiments a été portée uniquement par un groupement d'artisans. La coordination entre artisans devenant nécessaire afin d'aller vers une performance globale du bâtiment.

Cette expérience a été ensuite reprise par la ville de Commercy (Meuse) qui s'est impliquée dans la création d'une société qui offre une garantie de résultats quant aux performances liées à la rénovation, en doublant cette garantie d'une obligation de faire appel à un groupement d'artisans locaux. La forme choisie est la SCIC : société coopérative d'intérêt collectif, qui

permet d'associer au capital et à la gouvernance la collectivité, EDF (qui a apporté 50% du capital), les artisans et les clients. La société créée s'appelle SAVECOM. (voir www.scic.coop pour plus d'informations sur les SCIC).

DES CHANGEMENTS POUR LES PROFESSIONNELS EN SITUATION DE TRAVAIL : VERS UNE ÉCONOMIE DE LA COOPÉRATION ?

Marie NATKIN : *J'apprécie le rapprochement que vous faites entre l'économie, l'ergonomie et la psychologie. Je suis actuellement en préparation d'un contrat pour traiter la question du « Burn Out » dans un hôpital... et c'est plus compliqué qu'il n'y paraît ! Dans le cadre de ce contrat, j'ai demandé la constitution d'un comité de pilotage avec les soignants, mais aussi avec d'autres acteurs...*

François HUBAULT : Le point important est celui de la définition du périmètre sur lequel va porter le regard, l'intervention. L'économie de la fonctionnalité apporte une innovation : c'est ce saut systémique. Il faut construire l'échelle à laquelle « cela fait système ». Pour le travail, la question se pose aussi, car les situations sont construites en dehors du seul domaine de compétence du psychologue ou de l'ergonome, mais sur des considérations économiques et gestionnaires.

Il faut donc apprendre à les comprendre, pour les situer et ne pas s'y laisser non plus enfermer. C'est là un vrai enjeu de professionnalisation et de formation des psychologues et des ergonomes : les dimensions économiques, gestionnaires, ne sont pas des « données » ni un « cadre » intangible, mais bien un matériau d'intervention par lui-même à partir de l'objectivation, par l'analyse ergonomique ou psychologique, de la manière dont les arbitrages et les tensions économiques se retrouvent dans les arbitrages et les tensions de l'activité de travail.

Christian DU TERTRE : Quand on met en avant l'économie de la fonctionnalité, on l'aborde soit par l'entreprise et son modèle économique, soit par le territoire et son mode de développement. La nouvelle coopération induite par l'économie de la fonctionnalité et la prise en charge des externalités changent ce qui se passe au niveau du travail. Il y a un passage à un niveau méso « vers le haut » (passage de l'entreprise au territoire) ; mais il y a aussi un passage à un niveau méso « vers le bas » (la coopération entre personnes de métiers différents et la nécessité de changer, s'ouvrir à d'autres pratiques professionnelles).

Là aussi un exemple : nous accompagnons une société fabriquant des stickers repositionnables (pour décorer les murs des appartements) dans le Nord-Pas-de-Calais. Cette société s'est rendue compte que leurs stickers étaient utilisés par les services de soin d'enfants. Les stickers ont pris une fonction médicale. Le passage méso « vers le haut », dans ce cas, s'opère par l'ouverture de l'entreprise au domaine médical ; le passage méso « vers le bas » est la conséquence de la nécessité, pour ceux qui travaillent dans cette entreprise, de la prise en compte du retour d'expérience des enfants et de la coopération qui s'était établie avec les soignants. L'ensemble de cette dynamique aboutit à créer de nouveaux types de stickers.

Le lien entre les deux niveaux s'opère grâce aux différentes formes de coopération qui apparaît comme au cœur de l'économie de la fonctionnalité et au cœur du travail réel des personnes. En termes de régulation, les logiques de branches, de secteurs ne sont plus opérantes. Le dialogue social de branche n'a plus de prise significative. Il est donc nécessaire de passer à un dialogue sociétal territorialisé. Le travail mené par Atemis avec la CFDT (travail réalisé par Bruno MARIEL et Christian DU TERTRE) pour aider la CFDT à faire évoluer son activité territoriale, va dans ce sens.

François HUBAULT : Il faut creuser l'idée que l'économie de la fonctionnalité pourra s'imposer comme un modèle de « l'économie de la coopération ». Elle permet en effet d'objectiver que, pour que la valeur se révèle, dans l'entreprise mais aussi au-delà, le contrat ne suffit pas, et qu'il ne produit rien s'il n'y a pas aussi crédit et confiance.

Gérald GAGLIO : L'économie de la fonctionnalité sert à changer de périmètre. Le modèle n'est pas dogmatique, c'est un catalyseur (dans le sens où il fait réagir) ; c'est un angle d'attaque. C'est pour cela que le club n'est pas uniquement un club de recherche, mais un club de recherche et d'action.

PEUT-ON DÉPASSER LES FREINS LIÉS AU PILOTAGE PAR LES INDICATEURS GESTIONNAIRES ?

Jean-Louis LABEYRIE : *La difficulté d'avancer dans l'économie de la fonctionnalité du fait des critères de gestion peut s'entendre. Cependant, comment des structures comme des Group Head Management peuvent-elles fonctionner sans mesure, sans indicateur ? Comment surmonter le besoin d'outil de pilotage et la réduction induite par ces outils ? Il y a là une vraie difficulté méthodologique, à laquelle le rapport Stieglitz n'apporte pas grand chose par exemple.*

Il est par ailleurs nécessaire de prendre en compte, mais comment, le blocage existant entre la tête des organisations et les périphéries de celle-ci.

En complément, une réflexion pour susciter le débat sur le modèle d'Apple : Apple fonctionne dans un périmètre « méso », il renouvelle le rapport entre les dimensions matérielles et les dimensions de services : ce modèle fait-il partie de ce que vous appelez de l'économie de la fonctionnalité ?

Gérald GAGLIO : Apple, ne relève pas de l'économie de la fonctionnalité : il n'y a pas de déconnexion entre les volumes, les flux de matière, et le chiffre d'affaires. Apple cultive l'effet de nouveauté en mettant en avant le renouvellement rapide du produit (le neuf « est mieux » et chasse l'ancien) ; c'est incompatible avec l'économie de la fonctionnalité. Sur d'autres aspects, comme la composition de solutions, l'intégration de fonctionnalités convergentes sur un appareil, l'idée d'« application » qui a permis un saut systémique par rapport à l'arlésienne « Internet mobile », Apple emprunte au modèle, mais ce n'est pas suffisant pour parler d'économie de la fonctionnalité.

Christian DU TERTRE : Sur la question des critères de gestion et les indicateurs : la comptabilité est fondée sur le mesurable. De ce point de vue, elle entre en contradiction avec le modèle de l'économie de la fonctionnalité qui contient une grande part d'éléments immatériels donc, par nature, non mesurables, non quantifiables.

Pour sortir des impasses gestionnaires (du primat de la quantification sur tout le reste), il s'agit de faire en sorte que la démarche d'évaluation puisse révéler les changements affectant la valeur immatérielle des solutions apportées. Si la mesure ne suffit pas à appréhender la valeur, il faut trouver, alors, les moyens de la révéler. Identifier et faire connaître les événements positifs ou négatifs constitue un levier.

La seconde question concerne les conditions dans lesquelles se financent les investissements immatériels. Dans le cadre des investissements immatériels, il n'est pas possible de faire de tableau d'amortissement car il n'y a pas d'obsolescence et pas d'anticipation possible des résultats de l'investissement. Comment faire devant une telle situation ? Il faut trouver de nouvelles manières d'évaluer les investissements, de nouveaux modes de justification également. Une solution serait d'inverser la logique. La première question est : « Quelle est la dépense que les acteurs concernés sont prêts ou peuvent concéder ? ». Une fois que la réponse à cette question est apportée, on peut se questionner sur la façon la plus pertinente de réaliser de la valeur servicielle en lien avec cette dépense.

En conclusion, il faut se demander pour quelles raisons l'économie de la fonctionnalité peut-elle être adoptée ? Il n'y a pas de raison que les entreprises changent leur modèle économique comme cela : celui-ci dégage de la rentabilité même dans des dynamiques récessives (cf. les taux de rentabilité en croissance dans certains secteurs en récession).

Il existe actuellement des expériences, des initiatives encore considérées comme marginales, mais qui, confrontées au réel, portent une dynamique de changement vers le modèle de l'économie de la fonctionnalité. Il faut, certainement attendre d'autres conditions, pour que les entreprises changent de modèle à une plus grande échelle. C'est à travers l'espace infranational, les territoires locaux, que des innovations de rupture émergent,, porteuses de modèles alternatifs. La prospective du présent. La « prospective du présent » permet de les repérer.

► 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 SOUTENU PAR



université
PARIS
DIDEROT

INSTITUT CDC
POUR LA RECHERCHE