

► CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ  
& DÉVELOPPEMENT DURABLE

**BILAN 2014  
DU CLUB ÉCONOMIE  
DE LA FONCTIONNALITÉ ET  
DÉVELOPPEMENT DURABLE**

► Patrice VUIDEL

► SEPTEMBRE 2015

## ATEMIS ET L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

**ATEMIS est un laboratoire d'intervention et de recherche**, créé en 2001, du rapprochement de chercheurs et de consultants. Au cœur de son projet, la volonté de réintroduire la question du travail comme axe de compréhension des mutations sociétales et des enjeux du développement durable, comme levier des évolutions des entreprises, des institutions et des territoires.

**ATEMIS est fondé sur une approche pluridisciplinaire** (économie, sociologie, ergonomie, gestion...). Son objet consiste à apporter des réponses aux attentes de ses interlocuteurs fondées sur les connaissances issues de la recherche en sciences sociales et de l'expérience d'intervention. ATEMIS s'inscrit dans des réseaux de laboratoires afin de faire remonter vers la recherche les situations réelles que rencontrent les acteurs économiques, sociaux et institutionnels, et de constituer l'intervention en question de recherche

**En 2002**, Christian DU TERTRE associé à d'autres intervenants mène une recherche pour le compte du conseil régional Nord-Pas de Calais sur les modèles économiques permettant de prendre en charge les enjeux de développement durable. Le travail met à jour l'intérêt de partir de sphères d'activité fonctionnelles afin de dépasser les réflexions sur les secteurs d'activités. L'expression économie de la fonctionnalité est employée.

**En 2003** ATEMIS est sollicité par Gaz De France pour trouver de nouveaux sentiers de croissance dans une situation où d'un côté l'emploi au sein de l'entreprise était stable, d'un autre côté le revenu lié à la distribution du gaz était de plus en plus faible. Il s'agissait aussi d'imaginer de nouvelles réponses aux interpellations sur le développement durable. En résumé : quel modèle économique différent du modèle dominant serait envisageable? Cet accompagnement qui a duré plus de deux années mobilise également la notion d'économie de la fonctionnalité.

**Lancement du Club s'effectue début 2007**, appuyé par quelques grandes entreprises, qui ont une histoire de service public et se trouvent, à l'occasion d'un changement de leur statut, en situation de changement et d'interrogation sur leur modèle (GDF, La Poste, la RATP, puis EDF). Le Club organise des séminaires autour des expériences des grandes entreprises présentes et d'autres.

**En 2011**, le Conseil Régional Nord-Pas de Calais confie à ATEMIS la mission d'accompagner un premier groupe de 9 PME dans l'évolution de leur modèle vers l'économie de la fonctionnalité et d'en tirer des recommandations en terme de politiques publiques. A cette occasion ATEMIS développe une méthodologie de diagnostic et d'accompagnement spécifique. Depuis lors, ATEMIS anime, ou co-anime des dynamiques d'accompagnement collectif de PME/ETI vers l'économie de la fonctionnalité. Fin 2014 une soixantaine de TPE/PME ont suivi un parcours dans ce cadre.

▶ **SEPTEMBRE 2015**

- ▶ **ATEMIS ET L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ** p.2
- ▶ **NOTRE DÉFINITION DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION** p.4
- ▶ **UN CLUB POUR RÉPONDRE À 3 ENJEUX** p.6
- ▶ **BILAN 2014 DU CLUB ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE** p.7

**I/ LA DYNAMIQUE DU CLUB** p.7

- Échanges en séances plénières thématiques p.7
- Journée annuelle p.8
- Atelier sur la mobilité p.8
- Atelier sur le financement de l'économie de la fonctionnalité p.8
- La participation aux séances p.8
- L'inscription dans l'Institut européen de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération p.9
- Publication-Diffusion p.9

**II/ SYNTHÈSE DES TRAVAUX 2014** p.9

- Villes durables, leviers de nouveaux modèles économiques ? p.9
- Transition énergétique : économie de la fonctionnalité et territoire p.11
- Quelle « solution intégrée » pour prendre en charge les enjeux d'alimentation santé ? p.12
- Modèles économiques : quoi de neuf ? p.13
- Urbanéo : du mobilier urbain à la mobilité durable p.15
- Sylvagreg : une entreprise de construction de logements qui s'engage vers l'économie de la fonctionnalité p.16
- Journée annuelle - Nouveaux modèles économiques : penser et mettre en œuvre un nouveau modèle de développement durable p.17
  - ▶ *Table ronde sur les nouveaux modèles économiques* p.17
  - ▶ *Atelier-débat transition énergétique : un enjeu de territoire* p.19
  - ▶ *Atelier-débat Inscrire la mobilité durable dans les territoires* p.20
  - ▶ *Atelier-débat Repenser les formes d'habiter* p.21
  - ▶ *Présentation de l'Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération* p.22
- Atelier mobilité et économie de la fonctionnalité p.23
- Atelier le financement de l'économie de la fonctionnalité p.24

## NOTRE DÉFINITION DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION

Le modèle économique dominant dont la rentabilité est fondée sur la croissance des volumes produits et vendus, sur l'hyperspécialisation du travail et sur des dynamiques d'innovation favorisant l'obsolescence, n'est pas à même de prendre en charge de façon satisfaisante les enjeux du développement durable.

Inscrite dans une nouvelle trajectoire de développement, l'économie de la fonctionnalité et de la coopération consiste à concevoir et à produire des solutions intégrant des biens et des services. Les solutions se contractualisent sur la base d'engagements réciproques, favorisant la convergence d'intérêts entre les différentes parties prenantes selon deux dynamiques :

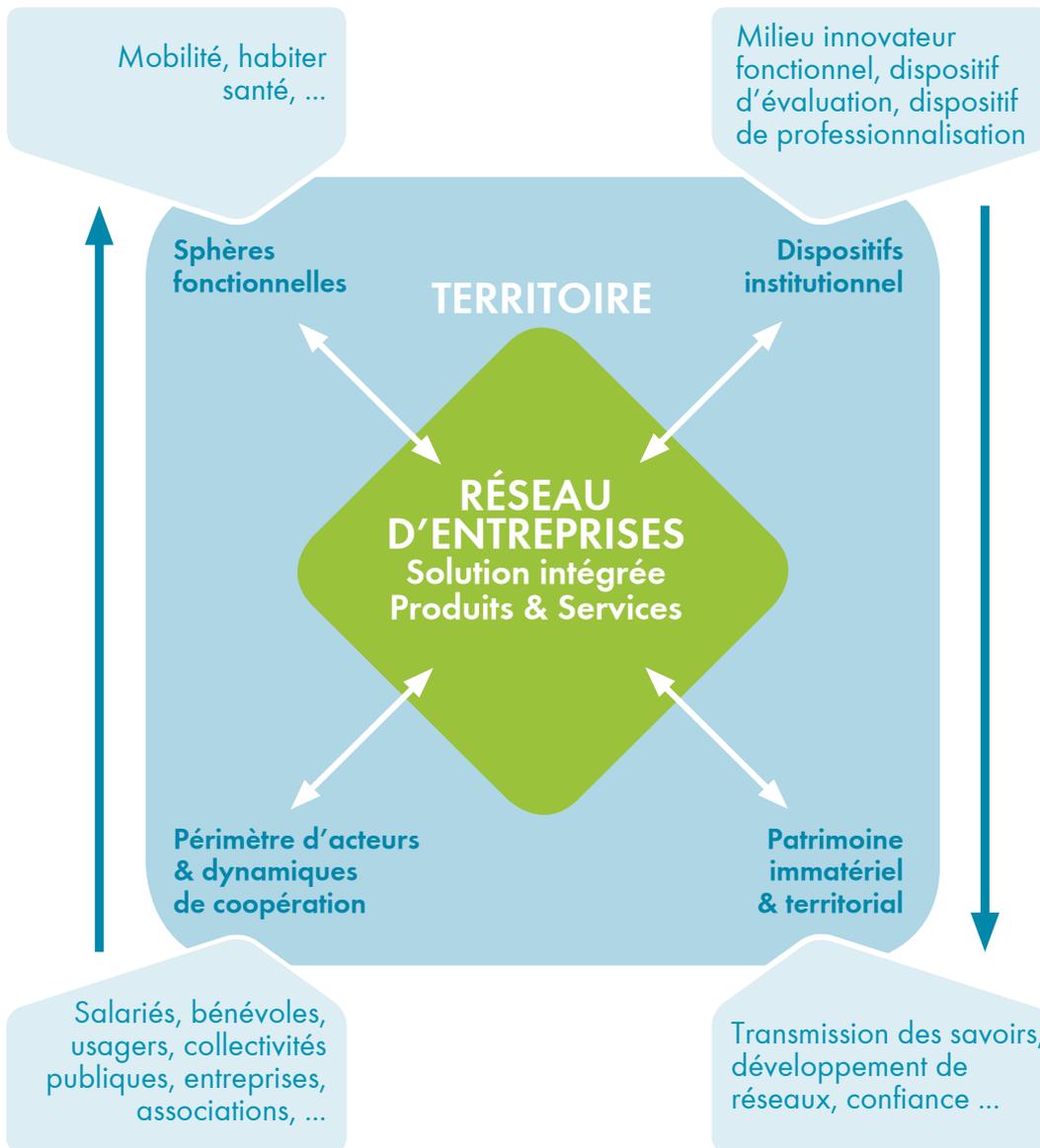
- La première (stade 1) consiste à passer de la vente de biens ou de services, dissociés les uns des autres, à la contractualisation d'une performance d'usage et/ou d'effets utiles fondée sur leur intégration. Les nouvelles solutions visent à améliorer les modes de vies lorsqu'elles sont destinées aux ménages ; à faire évoluer le sens et l'efficacité de la production lorsqu'elles sont destinées aux entreprises. C'est la pertinence de l'intégration des biens et des services qui permet d'atteindre l'objectif de performance ;
- La seconde (stade 2) consiste à élargir le périmètre des activités et des acteurs de telle manière que le saut systémique que cela engage, permette à l'écosystème productif de prendre en charge des externalités négatives environnementales et sociales, repérables sur un plan territorial.

Pour les ménages, les entreprises comme pour les collectivités, le nouveau périmètre de la solution se manifeste à travers des sphères fonctionnelles : l'habiter, la santé/bien-être, l'alimenter, la connaissance, la mobilité des biens et des personnes... L'offre de solutions regroupe, généralement, des acteurs issus de filières et de secteurs d'activité différents.

Dans sa mise en l'œuvre, l'économie de la fonctionnalité et de la coopération reconsidère les registres de performance de l'entreprise, en se préoccupant au delà de la rentabilité financière, de la qualité, des externalités et des effets de réflexivité de l'activité sur les ressources immatérielles. Cela conduit, aussi, à faire évoluer les déterminants de la productivité, en étant attentifs aux économies d'intégration et moins aux économies d'échelle, aux effets de complémentation et non à la spécialisation, aux économies d'adoption et pas seulement aux économies d'apprentissage. En définitive la performance repose sur la qualité de la coopération tant en interne entre collectifs de travail, qu'en externe avec les clients et les partenaires.

En dynamique, le modèle de l'économie de la fonctionnalité réduit l'usage des ressources naturelles non renouvelables et développe les ressources immatérielles (effet ciseau). Il contribue à faire progresser le patrimoine immatériel des territoires.

Pour se pérenniser, l'économie de la fonctionnalité et de la coopération a besoin qu'émergent de nouveaux dispositifs institutionnels concernant l'innovation servicielle (prendre en compte l'expérience que constituent les usages et la coopération), l'évaluation de la performance étendue (la qualité, la productivité, les externalités, les effets de réflexivité et la rentabilité) ; et la professionnalisation des personnes et des organisations.



## UN CLUB POUR RÉPONDRE À 3 ENJEUX

**Le Club Économie de la Fonctionnalité & Développement Durable a été créé en janvier 2007** à l'initiative de responsables d'entreprises et de chercheurs en sciences sociales et humaines (économie, gestion, sociologie, ergonomie), il est présidé par Christian du Tertre et animé par Atemis, laboratoire d'intervention et de recherche à l'initiative notamment de Christian du TERTRE ([www.atemis-lir.com](http://www.atemis-lir.com)).

Depuis lors, il réunit des cadres d'entreprise, des représentants d'institutions territoriales, des chercheurs en sciences sociales et des consultants, dans le but de soumettre à la réflexion collective, la pertinence des modèles émergents de création de valeur. L'intérêt grandissant pour l'économie de la fonctionnalité, mais aussi les débats sur sa définition, les interrogations concernant les conditions et les modalités de son déploiement, nous amènent aujourd'hui à vouloir consolider l'espace d'échanges et d'élaboration que constitue le Club.

**À ce jour, le Club cherche à répondre à trois enjeux principaux :**

### 1/ REPÉRER ET ANALYSER L'ÉMERGENCE DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

**Le premier objectif du Club** est de repérer et d'animer des dynamiques en œuvre au sein des entreprises et des territoires, d'analyser leurs potentialités, d'identifier les conditions de leur développement et leurs limites. Le Club se préoccupe aussi de l'accompagnement des acteurs entrepreneuriaux et institutionnels de manière à faire émerger des nouvelles réponses opérationnelles

**La méthode de travail retenue** s'appuie sur des échanges d'expériences relatées par des représentants du monde socio-économique et des chercheurs à travers une grille d'analyse fondée sur les principes de l'économie de la fonctionnalité. La visée est de présenter et de mettre à la discussion ces expériences, afin de retirer des éléments de réflexion et d'action. D'autres méthodes d'échange sont envisagées, notamment sous forme de groupes de travail thématiques destinés à approfondir collectivement un sujet.

### 2/ SOCIALISER, CRÉER UNE COMMUNAUTÉ DE RÉFLEXION ET D'ACTION

Les entreprises, les collectivités locales, les institutions territoriales orientées vers le développement économique, les consultants, les chercheurs, les étudiants : autant de sollicitations que nous recevons pour échanger sur les éléments de définition, les exemples d'entreprise, les expériences d'accompagnement. Pour y répondre, la participation au Club doit rester ouverte. En complément, nous sommes attentifs à produire des comptes rendus de qualité, afin de capitaliser et diffuser les avancées. Nous animons également des groupes d'échanges sur les réseaux sociaux dans une logique de communauté de réflexion.

### 3/ ANIMER UN RÉSEAU DE RECHERCHE EN SCIENCES SOCIALES ET HUMAINES.

Depuis le second semestre 2012, nous avons mis en place un réseau de chercheurs dont l'objectif est de définir et d'avancer collectivement sur les enjeux de recherche liés à ce nouveau modèle. En effet, l'économie de la fonctionnalité et son déploiement est encore un modèle à explorer et les sciences humaines et sociales sont à mobiliser dans le cadre de travaux universitaires comme de recherches-actions.

# BILAN 2014 DU CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

## I/ LA DYNAMIQUE DU CLUB

### ÉCHANGES EN SÉANCES PLÉNIÈRES THÉMATIQUES

En 2014, le Club économie de la fonctionnalité et développement durable s'est réuni à 6 reprises pour des plénières thématiques sur un après-midi. Les 3 premières séances ont poursuivi l'échange initié en décembre 2013 sur la dynamique « territoire durable – économie de la fonctionnalité ».

- **22 JANVIER 2014 : Retour sur la dynamique prospective et le Forum Créatif « Villes durables, leviers de nouveaux modèles économiques ? ».** Intervention de **Jean-Christophe LIPOVAC**, coordinateur des Programmes & de l'Innovation, en charge du Programme Villes Durables, Centre Ressource du Développement Durable (CERDD).
- **5 MARS 2014 : Transition énergétique : économie de la fonctionnalité et territoires.** Intervention de **Christian DU TERTRE**.
- **28 AVRIL 2014 : Quelle « solution intégrée » pour prendre en charge les enjeux d'alimentation- santé ?** Séance animée avec la participation de **Marie DECIMA** (CERDD), **Patrice VUIDEL** (ATEMIS), **Sarah CHERGUI**, **Joseph FRANQUESA**, **Camille GESENFELD**, **Mélanie MATHURIN**, **Lucie SANCHEZ**, **Thomas VINETTE**, Master 2 Consultants et chargés d'études socio-économiques, Université Paris 7.

La montée des questionnements sur les nouveaux modèles économiques, leurs définitions, leurs intérêts et leurs limites, leurs articulations, ont amené le Club à organiser une première séance sur le sujet en juin 2014, avant de consacrer la plénière de la journée annuelle à la poursuite de l'échange.

- **18 JUIN 2014 : Modèles économiques : quoi de neuf ? Les limites du modèle industriel. Mise en débat des modèles de l'économie circulaire et de l'économie collaborative.** Exposé de **Christian DU TERTRE** et **Patrice VUIDEL** (ATEMIS).

La promesse de l'économie de la fonctionnalité doit être appréciée notamment au regard des réponses qu'elle apporte aux entreprises désireuses de dépasser les limites de leur modèle actuel et de s'inscrire dans une dynamique de développement durable intégré. C'est pourquoi le Club a programmé 2 séances consacrées à l'échange avec des dirigeants d'entreprises ayant récemment terminé un parcours vers l'économie de la fonctionnalité.

- **17 SEPTEMBRE 2014 : Urbanéo, du mobilier urbain à la mobilité durable.** Avec **Thierry DELCOURT**, dirigeant.
- **19 NOVEMBRE 2014 : Sylvagreg, une entreprise de construction de logements qui s'engage vers l'économie de la fonctionnalité.** Avec **Augustin OUTTERS**, Président du directoire.

## JOURNÉE ANNUELLE

La journée annuelle a été conçue autour d'une matinée pour mettre en débat les différents modèles économiques émergents au regard des enjeux du développement durable et d'un après-midi pour réfléchir collectivement avec de premiers acteurs en mouvement sur les modalités du changement à l'échelle des territoires, à travers les enjeux de transition énergétique, de mobilité et d'habiter.

- **15 DÉCEMBRE 2014** : Nouveaux modèles économiques : penser et mettre en œuvre un nouveau modèle de développement durable.

## ATELIER SUR LA MOBILITÉ

À la suite des échanges menés en 2013 pour initier un atelier sur la mobilité, celui-ci c'est mis en place en 2014. Il a été l'objet de 3 séances.

- **19 FÉVRIER 2014** : Installation de l'atelier, définition d'un programme de travail commun.
- **9 AVRIL 2014** : Enjeux, modalités et effets de la coproduction de services dans le champ de la mobilité. L'exemple de Lilas Autopartage. Avec Claire LAMBERT, directrice.
- **28 MAI 2014** : La place des usagers dans la production des services à la mobilité. Les cas de Lilas autopartage et de BlaBlaCar. Par Anna CHARBONNEAU (PAJ) et Laurent BARELIER (Chronos).

## ATELIER SUR LE FINANCEMENT DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

De même, après les échanges de fin 2013, l'atelier sur le financement de l'économie de la fonctionnalité s'est mis en place en 2014.

- **19 FÉVRIER 2014** : Installation de l'atelier, définition d'un programme de travail commun.
- **9 AVRIL 2014** : La place de la coopération dans l'engagement de performance. L'exemple du contrat de performance énergétique. Avec Olivier LEDIEU, EDF optimal solutions.
- **28 MAI 2014** : L'appréciation des actifs immatériels et le financement des investissements immatériels. Avec des apports de Renaud DU TERTRE, Université Paris 7, Didier DUMONT, Goodwill Management, Martial ROZIER et Guillaume MORTELIER, BPI France.
- **22 OCTOBRE 2014** : Le financement des PME qui s'engagent dans l'innovation servicielle. Mise en débat à partir d'études de cas. Échanges animés par Brigitte PASQUELIN et Christian DU TERTRE, ATEMIS.

## LA PARTICIPATION AUX SÉANCES

Au total, 374 personnes différentes ont assisté à au moins une séance du Club en 2014. La journée annuelle a notamment vu plus de 200 demandes d'inscriptions et 170 participants.

Entre 25 et 40 personnes sont présentes à chaque séance du Club. L'assistance reste composée

de réseaux ou structures d'appui aux entreprises, souvent orientés vers des démarches de développement local et/ou durable, de représentants de services de l'Etat d'institutions publiques ou parapubliques, de cabinets conseils, d'universitaires et d'étudiants (doctorants, master) auxquels se joignent en moins grand nombre des représentants de grandes entreprises ou établissements publics, des élus locaux ou nationaux, ainsi que des syndicalistes.

Les séances d'atelier se sont organisées à partir d'un intérêt initial de participants, puis ont été réservées à ce groupe, afin de permettre une progression collective dans les échanges.

## L'INSCRIPTION DANS L'INSTITUT EUROPÉEN DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION

Le Club EF&DD avait initié un « réseau des Clubs de l'économie de fonctionnalité » qui a préfiguré en partie l'institut européen. Celui-ci a été formellement créé à l'occasion d'une assemblée générale constitutive fin octobre 2014. Les différents Clubs territoriaux se retrouvent dans un collège de l'Institut. En 2014 les échanges ont rassemblé des acteurs des régions Rhône Alpes (CIRIDD), Massif Central (Macéo), PACA (Christophe Sempels et CAP EF), Nord-Pas de Calais (plusieurs structures participantes créatrices du Club Noé).

## PUBLICATION-DIFFUSION

Chaque séance du club donne lieu à la production d'un compte-rendu qui reprend les principaux points de présentation ainsi que les différents échanges de façon à faire émerger les questions clés portant sur l'économie de la fonctionnalité.

Le site dédié au Club a continué à accueillir les comptes rendus des séances. Il a été réorganisé pour faciliter l'accès aux contenus à travers des entrées thématiques ou des mots clefs.

En complément des compte-rendu écrits, le Club a filmé et mis en ligne la séance du 18 juin consacrée aux nouveaux modèles économiques ainsi que la journée annuelle.

Le groupe de discussion sur Linked-In, créé en 2012, compte fin 2014, 1350 inscrits. Facebook et Twitter servent aussi de relais aux travaux du Club.

## II/ SYNTHÈSE DES TRAVAUX 2014

Chaque séance a donné lieu à un compte-rendu complet, téléchargeable sur le site du Club ([www.club-economie-fonctionnalite.fr](http://www.club-economie-fonctionnalite.fr)), accessible via la date de la séance ou par entrée thématique. Par ailleurs, deux séances ont donné lieu à une captation vidéo qui est également en ligne.

## VILLES DURABLES, LEVIERS DE NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES ?

Le Cerdd et la CCI Grand Lille animent avec l'appui d'ATEMIS depuis décembre 2010 un Groupe de « réflexion et d'action » sur le thème des « villes durables, vers de nouveaux modèles économiques et de développement ». Jean-Christophe LIPOVAC, CERDD, a partagé sur la dynamique en cours, les modalités d'échanges ainsi que la formalisation d'un premier référentiel.

L'économie de la fonctionnalité semble constituer un cadre opératoire pour renouveler l'approche fonctionnelle de la ville. La notion de ville durable exige en effet de repenser les attentes des habitants, des usagers, des entreprises autour des grands enjeux, de manière articulée. Il ne s'agit plus seulement de favoriser l'achat de biens ou de donner accès à des services, mais de penser conjointement « accès et usages », « biens et services » de manière intégrée, interdépendante.

Les « acteurs de la ville » sont donc conduits à impulser et à mettre en œuvre de nouvelles

« solutions intégrées » prenant en charge les principales externalités négatives tant environnementales que sociales qui pèsent sur la ville, et favorisant in fine de modes de vie plus durables. A titre d'exemple, il s'agit de dépasser la question de « l'habitat » pour traiter de la problématique de « l'habiter » ; autrement dit, s'intéresser certes au cadre bâti, mais plus largement également au cadre de vie, à la qualité de vie et au bien-être dans son ensemble.

Les trois premières années d'échanges ont abouti d'une part à la tenue d'un forum créatif d'une journée sur le sujet (5 décembre 2013), au cours duquel ont été expérimentées de nouvelles façons de participer à la réflexion sur des projets d'entreprise ou de territoire, via des ateliers de codesign. Jean-Christophe LIPOVAC présente ainsi l'échange réalisé autour d'un projet porté par la commune de Fresnes-Sur-Éscaut.

Elles ont également abouti à la formalisation d'un premier référentiel structuré autour de 4 défis, 4 logiques d'action et 4 principes de gouvernance :

#### Les 4 défis sont :

- Réduire l'usage des matières et des ressources énergétiques et naturelles non renouvelables ;
- Développer les ressources « immatérielles » du territoire (compétences des acteurs du territoire, les dispositifs de coopération, la confiance entre les acteurs...) ;
- Réduire les inégalités sociales d'accès aux services locaux ;
- Contribuer au développement des activités et des emplois locaux et pérennes.

#### Les 4 logiques d'action :

- L'articulation des réponses aux attentes des acteurs du territoire dans une perspective de cohérence voire d'intégration d'enjeux multiples ;
- La logique de circuit court et de proximité ;
- L'adaptabilité et la réversibilité dans le temps, de l'aménagement et des équipements dans leurs usages, des services.
- La mutualisation des ressources et des connaissances (au travers de la réalisation de l'aménagement, des équipements, des services associés...).

#### Les 4 principes de gouvernance :

- Garantir une pensée d'ensemble intégrant l'opérationnel, en vue d'articuler objectifs stratégiques (moyen/long terme) et objectifs opérationnels (court terme) ;
- La coproduction et la coopération pour rendre les habitants et usagers du territoire co-auteurs des solutions ;
- La co-responsabilité et la construction de nouvelles valeurs partagées ;
- La créativité autour de valeurs partagées et l'innovation dans une perspective ouverte.

Les échanges entre les participants à la séance du club ont notamment porté sur les dispositifs permettant d'associer les différents acteurs intéressés par un projet, élus, techniciens, habitants, opérateurs publics ou privés. Une des pistes évoquée est de partir des agents territoriaux, de leur travail, pour avoir une première compréhension des attentes des habitants. Et de remettre ensuite en question les enjeux identifiés, avec les habitants intéressés à participer aux échanges. Ce pourrait être une façon de réalimenter les dispositifs de démocratie territoriale, à partir du travail des agents des collectivités territoriales.

Les échanges ont également porté sur l'intérêt et les éventuelles limites de la dynamique « diagnostic – projet ». Certains participants pointant le risque que le diagnostic s'oriente vers les problèmes pour lesquels on pense avoir des solutions. Également sur le fait qu'un diagnostic,

s'il privilégie les données, les statistiques au récit, ne crée pas de mobilisation.

C'est ce qui amène certains participants à proposer de privilégier la mise en mouvement des acteurs locaux, la qualité de l'action changeant la situation. Et de proposer plutôt que de construire des projets de mener des missions, c'est à dire d'agir dans les conditions du réel ; Ces changements de posture ayant un impact sur les métiers.

## TRANSITION ÉNERGÉTIQUE : ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET TERRITOIRE

**Christian DU TERTRE** a commencé par rappeler les quatre enjeux auxquels nous invite la transition énergétique sur les territoires : la réduction de la part relative des énergies non renouvelables par rapport aux énergies renouvelables, la sobriété énergétique, la lutte contre la précarité énergétique, l'augmentation du coût de l'énergie.

Face à ces enjeux, les réponses mises en place jusqu'à aujourd'hui sont une inflexion du modèle industriel, plus qu'un questionnement sur ce modèle. Avec un primat de la technologie extrêmement fort. Résultat : à ce jour, de nombreuses limites qui montrent la nécessité de poser les problèmes autrement.

Au niveau des ménages par exemple, les enjeux de transition énergétique sont du côté des transports et du cadre bâti. Les réponses devant se construire à partir des usages. Ainsi, des pistes existent par exemple sur les champs de la mobilité / non mobilité, notamment autour du travail, de l'organisation en circuits courts, d'une façon de penser l'habitat plus en lien avec les usages, dans une logique de multifonctionnalité et d'évolutivité.

### Ceci amenant trois questions :

- De quelle façon les collectivités territoriales peuvent s'engager dans ces processus et sont en capacité d'animer un ensemble d'acteurs dépassant les secteurs d'activités ?
- Quel engagement professionnel des salariés opérant au sein des organisations ?
- Comment ces considérations peuvent servir de point d'appui dans la mise en place d'expériences ?

Les participants à la séance ont tous pointé l'intérêt de penser et mettre en œuvre une logique de multi fonctionnalité des bâtiments. Ainsi, à l'échelle d'un quartier comme Paris Rive Gauche, l'aménageur estime qu'un tiers des bâtiments sont sous utilisés.

Si des exemples existent sur les territoires de développement d'énergies renouvelables s'appuyant sur l'utilisation de ressources naturelles existantes (biomasse, bois) et créant une dynamique de développement local, l'enjeu de la rénovation énergétique des bâtiments est lui actuellement problématique : besoin d'un coordinateur pour penser et mettre en œuvre une rénovation globale d'un bâtiment, compétences pas toujours au rendez-vous chez les professionnels, enjeu de solvabilisation des propriétaires pas résolu.

Face à ces difficultés, les participants insistent sur la nécessité de réussir à sortir des « silos » et à agir de façon intégrée, à l'échelle de territoires de proximité.

Un autre débat concerne la prise en charge des externalités : doit-on privilégier des normes, ou rechercher les conditions d'une solvabilisation des initiatives au vu des externalités positives générées ?

## QUELLE « SOLUTION INTÉGRÉE » POUR PRENDRE EN CHARGE LES ENJEUX D'ALIMENTATION SANTÉ ?

L'Etat et la Région Nord- Pas de Calais ont souhaité confier au CERDD la mission d'interroger le système alimentaire à la lumière des objectifs du développement durable, dans une dynamique collective associant la diversité des acteurs concernés. Le livrable attendu étant un référentiel partagé autour de l'alimentation durable. Après une année d'échanges, les participants se sont accordés sur 4 enjeux<sup>1</sup> :

- Une alimentation bénéfique et accessible à tous.
- Une contribution positive sur le bien-être et la santé.
- Une empreinte minimale sur l'environnement.
- Un système économiquement équitable et performant.

Le travail mené collectivement a montré les limites actuelles de la logique industrielle de production et de distribution, développée après la seconde guerre mondiale pour répondre à l'enjeu de nourrir l'Europe. Il a également pointé que la corrélation entre alimentation et santé demeurait un sujet porteur de controverses entre acteurs, quand bien même les méfaits des déséquilibres alimentaires sont connus.

L'Économie de la Fonctionnalité consistant à produire une solution intégrée de biens et de services, basée sur la vente d'une performance d'usage (stade 1), nous pouvons poser qu'une des performances attendues de l'alimentation est la préservation ou l'amélioration de notre capital santé. Dans cette perspective, pour Patrice VUIDEL, une « solution intégrée » devrait comprendre :

- Un accès à des aliments ou des plats sains, équilibrés (ce qui renvoie aux modes de production et de distribution adaptés) ;
- du conseil sur la construction des menus / des repas ;
- Un suivi de la dimension santé (identification, gestion d'éventuel déséquilibre) ;
- Un appui pour (ré)apprendre à cuisiner : des conseils, de la formation, un accompagnement ;
- Un lien avec les enjeux plus large de bien-être (activité physique notamment).

Si toutes les composantes de la solution existent, elles ne sont cependant pas à ce jour intégrées dans une solution « globale ». C'est le défi à relever.

En complément, une étude sur le lien entre l'économie de la fonctionnalité et le développement de circuits-courts alimentaires en Ile-de-France a été présentée.

Le circuit court peut répondre à l'enjeu pour des producteurs à sortir de la chaîne de valeur des filières agroalimentaires, à travers l'accès à de nouveaux débouchés. Les consommateurs cherchent eux à accéder à des produits sains et dignes de confiance. La proximité géographique et la connaissance du producteur apportant cette confiance. Les dimensions environnementales sont également généralement présentes dans les initiatives de circuit court. Au final, de nouvelles formes d'échanges se construisent, faisant évoluer les dimensions monétaires de l'échange (pré paiement de paniers sur une durée de plusieurs semaines, prix d'acceptabilité fixé au vu des effets positifs attendus (sur la santé, sur l'environnement), humaines, organisationnelles. Avec des effets sur le travail des producteurs qui lui aussi évolue.

Les échanges entre participants sont revenus sur l'émergence des circuits courts alimentaires et la lecture qu'il faut en faire : contre-modèle voué à rester minoritaire ou alternative alimentaire ? Les modalités de la coopération, qui se trouve normalement au cœur de la relation entre les producteurs et les consommateurs ont été questionnées, de même que le rôle des plates-formes qui proposent des mises en relation entre producteurs et consommateurs.

Les échanges ont montré la difficulté de dépasser la question des modes de production et

<sup>1</sup> Référentiel téléchargeable à l'adresse <http://www.cerdd.org/Reperes-pour-une-alimentation,22275>

de distribution des aliments pour imaginer l'intégration servicielle nécessaire à la tenue de la performance. Quid de la place, du rôle d'acteurs tels que les diététiciens, les médecins, les animateurs péri-scolaires, les centres sociaux, les restaurateurs, etc. qui tous potentiellement sont à inclure dans une solution « alimentation – santé » ?

## MODÈLES ÉCONOMIQUES : QUOI DE NEUF ?

*En plus du compte-rendu, la vidéo de la séance est en ligne sur le site du Club.*

Mettre en débat des modèles économiques implique tout d'abord d'explicitier ce qu'est un modèle économique. Le premier temps de l'exposé de Christian DU TERTRE et Patrice VUIDEL a consisté en la présentation des limites du modèle industriel, à travers les **5 dimensions** que sont :

- La dimension productive
- Le modèle de consommation
- Le modèle d'affaire
- Le modèle de répartition de la valeur monétaire
- Le modèle de gouvernance

Au regard des limites du modèle dominant, un modèle plus durable doit pouvoir prendre en compte / en charge :

- Un rapport renouvelé aux externalités
- Un rapport renouvelé à la question du travail
- Un rapport renouvelé aux clients
- Un dépassement de la concurrence via la coopération
- Un modèle de gouvernance qui mette à distance la financiarisation de l'entreprise

La suite de l'exposé a consisté à proposer une analyse de l'économie circulaire et de l'économie collaborative. Ce, afin de mettre en débat des apports et les limites que ces modèles apportent au regard des enjeux du développement durable.

**L'économie circulaire** s'articule autour de 7 piliers qui sont autant de niveaux d'action, au moment de :

- la conception pour aller vers une logique d'écoconception
- la production, pour mettre en avant l'écologie industrielle
- de l'utilisation. La notion d'économie de la fonctionnalité est utilisée ici.
- du réemploi
- de la restauration des produits utilisés (réparation)
- de la réintroduction dans le circuit de l'économie de la matière initialement produite et utilisée (recyclage).

L'économie circulaire propose un modèle productif où l'approche « matière » est prédominante. En complément elle valorise un modèle de consommation basé sur l'usage des biens, même si le modèle d'affaire est à ce jour encore grandement assis sur la vente de biens éco conçus. Il n'y a pas de discours concernant les dimensions de gouvernance et les modalités de répartition de la valeur monétaire produite.

Les échanges entre les participants ont porté sur les propriétés du modèle de l'économie circulaire. Les logiques de l'économie circulaire remettent au premier plan le pouvoir des ingénieurs dans une tentative de répondre à des problèmes sociétaux. L'émergence d'une vision industrielle qui vise un objectif sociétal est importante.

Cependant sont également pointées les limites de cette démarche : relativement facile d'accès pour les entreprises, l'engagement dans l'économie circulaire permet dans une certaine mesure de s'engager dans une trajectoire de progrès, sans remettre en cause en profondeur l'ensemble de son modèle économique. Certains voient cela comme une première étape permettant de commencer à apporter des réponses aux enjeux –urgents– écologiques. D'autres craignent au contraire que ces nouvelles orientations ne soient pas en capacité de répondre aux enjeux de développement durable, en faisant l'impasse sur des questions telles que le rapport aux externalités, les questions financières et de gouvernance, la question du travail.

**L'économie collaborative** est basée sur une approche renouvelée de la consommation : les plateformes numériques d'échanges ont facilité le partage de biens soit dans une logique de « don / contre don » (se rendre service) soit s'accompagnant d'une contribution financière (un appartement est loué/ une contribution financière est demandée lors d'un usage partagé comme le covoiturage).

Si la logique de la location renvoie à un modèle de consommation déjà existant par ailleurs, la logique de solidarité, de dons, peut être vue comme une volonté de changer les rapports sociaux ainsi que les modes de consommation.

La consommation collaborative n'impacte pas les conditions dans lesquelles sont produits les biens ensuite partagés. Dans le champ des services, elle peut avoir comme effet une dérégulation du travail à travers l'extension de l'autoproduction vers une production vendue hors réglementation du travail et des impôts. C'est l'exemple des particuliers qui se mettent à concurrencer les chauffeurs de taxis.

Les modèles d'affaire, de répartition de la valeur et de gouvernance sont divers. D'un côté, la consommation collaborative renvoie à une logique de partage mettant à distance la propriété, s'appuyant sur des règles autour des échanges construites par les participants, qui parfois renvoient à la notion de « bien commun ». Dans d'autres cas, des plateformes de mise en relation captent une large partie de la valeur monétaire à travers l'organisation de l'échange. Certaines d'entre elles rentrent dans des processus de financiarisation afin de financer leur développement, qui se construit dans une logique industrielle « classique ». Le rapport entre les individus se limitant à la location d'un bien pour une durée temporaire.

Les participants sont revenus sur la dimension productive de l'économie collaborative : en effet, l'économie collaborative est également un mouvement qui se développe autour de la socialisation de la conception et d'une logique d'autoproduction outillée par le numérique (Fab Lab). On revient ainsi sur la séparation entre ceux qui produisent et ceux qui consomment, séparation historiquement à la base de la dynamique économique.

Pour certains, l'implication des individus dans un modèle collaboratif est également une réponse de type serviciel là où les investissements publics dans les infrastructures ont fait défaut. La sphère de la mobilité est un exemple.

Des interrogations font jour : l'économie collaborative n'est-elle pas simplement une façon de rentabiliser un investissement que l'on n'est plus en mesure de porter seul (un logement, une voiture) ? Ne va-t-elle pas aboutir à développer des échanges marchands là où auparavant existait la gratuité (ex : de l'auto stop au covoiturage rétribué) ?

## URBANÉO : DU MOBILIER URBAIN À LA MOBILITÉ DURABLE

Urbanéo est une entreprise du Nord Pas de Calais, créé en 1996. Spécialisée au départ dans les pièces détachées des mobiliers urbains des lignes de transport, l'entreprise propose aujourd'hui la fourniture, la pose, l'entretien et la maintenance de mobiliers urbains non publicitaire des lignes de transports. Pour ce faire, elle écoconçoit ses propres mobiliers.

**Thierry DELCOURT** a vu l'économie de la fonctionnalité comme une opportunité de développer des solutions nouvelles afin sortir de ce qu'il appelle un « cycle infernal ». En effet, d'un côté son entreprise est née de la maintenance, de l'autre il fournit des mobiliers pour les collectivités. Or, il constate que pour remporter un appel d'offre il lui faut vendre un mobilier peu cher (donc de moins bonne qualité) mais que son équipe assurera derrière la maintenance sur les propres équipements qu'ils ont fabriqués. Ce qui n'est pas satisfaisant à ces yeux : « *On ne veut plus vendre des poteaux qui cassent si c'est nous qui assurerons la maintenance derrière* ».

La première piste issue de la démarche d'accompagnement est d'imaginer une solution intégrant dans un même marché mise à disposition du matériel, entretien et maintenance. Cela permettra à Urbanéo de continuer à investir dans la conception et la production de mobiliers ayant une qualité et une valeur d'usage élevées, tout en compensant le surcoût initial pour l'acheteur par un moindre recours à de la maintenance.

La réflexion menée sur les ressources immatérielles existantes au sein d'Urbanéo ainsi que sur les décalages entre les contours de l'offre actuelle et la valorisation monétaire de celle-ci a mis en avant comme seconde piste la thématique de l'accessibilité et de la sécurité. Choix des lieux d'implantation du mobilier, coordination des travaux lorsque le trottoir ou la voirie sont refaits même temps que la pose du mobilier, évaluation de l'accessibilité du réseaux aux personnes handicapées (mal voyant par exemple) : autant de dimensions de service complémentaires enrichissant l'offre d'Urbanéo.

La réflexion menée avec quelques salariés d'Urbanéo sur les réponses que l'entreprise peut apporter aux enjeux de mobilité a également débouché sur une troisième piste : un des enjeux essentiels des différents opérateurs de mobilité sur les territoires est de construire les conditions d'une intermodalité la plus « simple » possible entre les différents modes de déplacement. Cela passe par une intégration des informations, des modes d'abonnements, des réseaux « physiques ». Dans ce cadre, le mobilier urbain sur les points d'arrêts pourrait devenir le support d'un réseau de covoiturage, notamment sur les fins de ligne de bus, où une partie des usagers rencontre des problèmes pour terminer leur parcours.

A travers ces différentes pistes, Urbanéo, propose une solution s'inscrivant beaucoup plus qu'auparavant dans la prise en charge des enjeux de mobilité durable à l'échelle des territoires.

Le débat qui a suivi la présentation est revenu sur les conditions de mise en œuvre de ces nouvelles solutions. Un point clef : la question de la conception et de la passation des marchés publics et, derrière cette question, celle du travail des acheteurs. Des acheteurs peuvent être sensible à la nouvelle offre d'Urbanéo mais faute d'autres entreprises en capacité de proposer une offre équivalente, il y a un risque que la consultation ne débouche que sur une seule réponse, ce qui est problématique du point de vue des acheteurs. Avant cela, il faut réussir à fusionner un marché d'investissement et un marché de prestation de service, financé sur la partie fonctionnement du budget. La notion de coût global ou coût total de possession est mise en avant comme un argument devant permettre de favoriser le choix d'une solution intégrée.

En complément, la question de l'évolution du travail des salariés d'Urbanéo a été abordée. Le management est aujourd'hui orienté vers le développement de l'autonomie des salariés. Par

contre, le lien aux utilisateurs finaux des abribus n'a pas encore été fait : c'est un des points qui est apparu à l'occasion de l'accompagnement vers l'économie de la fonctionnalité.

## SYLVAGREG : UNE ENTREPRISE DE CONSTRUCTION DE LOGEMENTS QUI S'ENGAGE VERS L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

Créé en 1962, Sylvagreg est une entreprise familiale résultant de plusieurs fusions et acquisitions d'entreprises du Nord-Pas de Calais spécialisées dans le bâtiment. Augustin OUTTERS en est le Président du directoire. L'entreprise, qui a gardé cette région comme zone d'exercice, est aujourd'hui un groupe qui dispose de quatre compétences dans le domaine du bâtiment : la conception, la construction, la réhabilitation et le développement de solutions. A l'heure actuelle, les activités de conception de Sylvagreg sont peu nombreuses, les activités de construction priment dans les commandes.

Aujourd'hui, la forte concurrence dans le domaine de la construction, la faible rentabilité des activités, la difficulté à faire reconnaître et rémunérer les services de conception et les arbitrages prix / qualité du logement faits à d'autres niveaux pèsent sur Sylvagreg et l'amènent à interroger son modèle économique.

Sylvagreg a été accompagnée dans le cadre d'un parcours vers l'économie de la fonctionnalité proposé par le CCI Grand Lille et mis en œuvre par Atemis. Ce accompagnement a permis de revenir sur l'organisation de la filière, notamment la chaîne de valeur qui la compose, et sur les limites de cette organisation. Une des réponses est de développer des dynamiques de coopération : chacun dans l'exercice de sa fonction recueille un grand nombre d'information qu'il sélectionne selon son métier et son rôle vis-à-vis de l'habitat ou des habitants. A chaque étape il y a des ressources à disposition qui ne sont pas exploitées et des coûts, des travaux de maintenance supplémentaires qui pourraient être évités par une meilleure coopération des acteurs, notamment en intégrant au moment de la conception ceux ayant l'expérience de la construction et de la gestion / maintenance. D'où l'idée d'aller vers la mise en place d'un écosystème productif où la coopération entre acteurs serait renouvelée, où chacun pourrait bénéficier des compétences des autres acteurs.

Dans un second temps l'accompagnement vers l'économie de la fonctionnalité a mené Augustin Outters à réfléchir sur la notion d'habiter, autour de laquelle se construit le sens de l'activité de Sylvagreg. La réflexion a mis en évidence les liens entre la notion d'habiter et les différentes dimensions qui l'entourent : se loger, vivre au sein d'une communauté, avoir des liens physiques à un territoire, un impact sur la consommation énergétique...

L'activité de Sylvagreg est de cette façon envisagée de manière ouverte et apparaît de fait impacter des dimensions qui n'étaient pas intégrées jusqu'alors. Trois niveaux, articulés entre eux, ont émergé : la participation à la construction d'un **logement durable**, à travers ses qualités intrinsèques (choix des matériaux, qualité de l'air, attention aux ondes électromagnétiques, adaptation aux usages, etc.), la prise en compte des dimensions permettant **d'habiter en mode durable** (production, gestion des fluides, de l'énergie, lien aux modes de déplacement, aux réseaux de solidarités du territoire, etc.) et la participation à un **territoire durable** (matériaux locaux, savoir faire local, etc.).

Une des orientations envisagées par Sylvagreg est de se rapprocher des dynamiques d'habitat participatif, afin d'être en lien avec les futurs habitants et de pouvoir les accompagner dans des arbitrages sur la qualité du logement qui soient différents de ceux faits par les promoteurs.

Les échanges reviennent sur les cheminements qui permettraient d'aller vers un nouveau modèle économique. Sylvagreg est inscrit dans ensemble de relations avec les acteurs du logement et de l'habitat et son évolution passe par une évolution plus large du système d'acteurs. Dans la

région Nord-Pas-de-Calais, les initiatives des acteurs institutionnels et d'ATEMIS ont abouti à la création d'un club, Noé ([www.clubnoe.com](http://www.clubnoe.com)), qui regroupe une soixantaine d'entreprises ayant suivi un parcours vers l'économie de la fonctionnalité, des consultants formés, les collectivités, les organismes d'intermédiation.

Dans ce cadre, et suite notamment à la réflexion menée avec Sylvagreg, un groupe de travail « économie de la fonctionnalité et habiter » va démarrer. Son ambition dans un premier temps est de réunir une douzaine d'entreprises ayant mené un parcours vers l'économie de la fonctionnalité, intervenant dans la conception, la construction, l'aménagement, la gestion des logements ou de leur environnement. Avec elles vont être travaillées de façon collective les dimensions de coopération entre acteurs économiques : quels intérêts pour chacun ? Quels bénéfices pour les logements et les futurs habitants ? D'autre part le périmètre des questions / enjeux pouvant être pris en charge (passer de la notion d'habitat à celle d'habiter), et, à travers lui la formulation d'une nouvelle offre. A l'issue de ces échanges, le groupe déterminera les suites à donner : expérimenter collectivement, renforcer des coopérations deux à deux ?

La question de la coopération est au cœur des échanges, à la fois pour faire évoluer la relation aux bénéficiaires directs (les futurs occupants des logements), aux collectivités locales, mais également à l'interne des entreprises et entre acteurs économiques, dans une optique tout à la fois de pertinence de l'offre et de productivité (économies d'apprentissage, d'intégration).

## JOURNÉE ANNUELLE – 15 DÉCEMBRE 2014

### NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES : PENSER ET METTRE EN ŒUVRE UN NOUVEAU MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE.

#### Table ronde sur les nouveaux modèles économiques

La journée annuelle s'est tenue en présence de 180 participants. La matinée a été animée sous forme de table ronde avec la participation de **Flore BERLINGEN**, co-fondatrice de OUISHARE, **Nathalie BOYER**, déléguée Générale d'Orée, **Adelphé DE TAXIS DU POËT**, responsable de l'innovation à la confédération générale des Scop, **Christian DU TERTRE**, ATEMIS et Club économie de la fonctionnalité et développement durable et **Philippe SERIZIER**, Institut CDC pour la Recherche, Caisse des Dépôts.

La vidéo de la matinée est consultable à l'adresse suivante <http://www.club-economie-fonctionnalite.fr/multimedia-1/>

**Christian DU TERTRE** a rappelé que depuis une dizaine d'années une pluralité de démarches visant à mieux prendre en compte les enjeux du développement durable se développaient. Il est donc nécessaire de comprendre leurs dynamiques, leurs différences ainsi que les possibilités de convergence.

**Christian DU TERTRE** a tout d'abord présenté l'économie collaborative, une initiative de la société civile qui recherche par le partage un moyen d'utiliser différemment des biens. Le partage se fait via la création de plates-formes informationnelles qui permettent de mettre en relation des personnes souhaitant échanger un bien. Il y a une intention sociale d'une part, par le fait d'engager de nouveaux rapports sociaux, de rencontrer des personnes, mais aussi une intention écologique car c'est considérer que des biens sont sous utilisés et que l'intensification de leur usage permet des économies de matière. Cette économie pose cependant des questions quant au mode de gouvernance des plates-formes d'intermédiation, plates-formes qui peuvent devenir un lieu de captation de la valeur monétaire. Par ailleurs, des questions de régulation se posent lorsque certains services s'appuient sur un travail d'individus qui déstabilise des secteurs d'activité ainsi que le statut des travailleurs (exemple Uber Pop par rapport aux taxis).

**Flore BERLINGEN** présente OuiShare, une communauté qui travaille sur l'économie collaborative depuis 2012 avec pour rôle d'accompagner et d'encourager ce nouveau modèle mais aussi de le questionner. Elle propose de différencier les questions posées par la consommation collaborative de la dynamique plus large d'économie collaborative. Concernant la consommation collaborative, Flore BERLINGEN partage les interrogations sur la dynamique de nombreuses plates-formes qui reproduisent un modèle de développement « classique », financiarisé. Un autre point problématique : les utilisateurs sont captifs et ne peuvent faire migrer leurs données d'une plate-forme à une autre. Elle considère également que la consommation collaborative doit être accompagnée, régulée, de façon à permettre son développement tout en protégeant ceux qui en deviendraient les « nouveaux travailleurs ».

**Christian DU TERTRE** introduit ensuite l'échange sur l'économie circulaire, dont l'origine remonte à d'anciennes pratiques autour de l'écologie industrielle. Ces pratiques sont remobilisées aujourd'hui dans une perspective de développement durable, avec la volonté d'un usage différent des déchets. Celui-ci s'articule au travers de l'analyse du cycle de vie des produits et de la création de coopération entre acteurs sur le plan territorial. Il pointe à la fois l'intérêt pour les formes de coopérations promues par l'économie circulaire à l'échelle des territoires mais également les limites de ce modèle, si celui-ci reste pris dans une logique industrielle de volume.

**Nathalie BOYER** présente l'ambition d'Orée qui est de simplifier l'économie circulaire et de montrer qu'elle ne traite pas seulement des questions environnementales, mais touche aussi à l'énergie, à l'aménagement, à l'innovation. Elle insiste ensuite sur la nécessité des dispositifs territoriaux afin de réussir la sensibilisation, le repérage d'entreprises motivées puis l'accompagnement des entreprises à travers des actions collectives.

**Philippe SERIZIER** revient ensuite sur la notion de circuit court, qui peut se lire comme une recherche de développement économique intégré et appliqué au territoire à travers une action de valorisation des ressources locales tant sur le plan des ressources humaines, des comportements de consommation, de l'action citoyenne, entrepreneuriale, culturelle ou énergétique. Avec comme perspective une « compétitivité résiliente ». Mais le développement de telles stratégies se heurte au cloisonnement des initiatives publiques et privées, à un défaut dans l'analyse des territoires (intelligence économique) ainsi que dans la difficulté à identifier et valoriser les externalités positives générées.

**Adelphé DE TAXIS DU POET** rappelle que si l'innovation vient de différents milieux, dont celui de l'économie sociale et solidaire, le capitalisme a la capacité de reprendre celles-ci pour se renouveler. Il invite à continuer à innover socialement en décroissant les mondes de la recherche, de l'académie, de l'entreprise, des collectivités, afin de favoriser les coopérations entre acteurs.

En réponse à l'enjeu de faire émerger de nouvelles formes de gouvernance adaptées aux nouveaux modèles économiques durables, il présente la forme juridique de la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). La SCIC doit répartir son capital social entre minimum 3 catégories d'acteurs : les salariés, les bénéficiaires, et une troisième catégorie d'acteur au choix (qui peut être une collectivité territoriale, une autre société, une association). Cette gouvernance partagée permet de penser autrement les différentes dimensions de la valeur produite.

L'après-midi, 3 ateliers se sont tenus en parallèle.

## Atelier-débat transition énergétique : un enjeu de territoire

Avec **Alain CHASSEUIL**, Président de l'association Le Varne, acteur dans le développement d'une ferme éolienne, **Jean-Jacques COTTEL**, Député, Président de la communauté de communes de Bapaume, **Christian du TERTRE**, ATEMIS, membre du Think Tank d'EDF « Energie et territoires », **Franck HOVORKA**, directeur de projets, Caisse des Dépôts.

La vidéo de l'atelier est consultable à l'adresse suivante <http://www.club-economie-fonctionnalite.fr/multimedia-1/>

**Christian DU TERTRE** expose les différents enjeux que recouvre la question de la transition énergétique : la sortie des énergies fossiles pour aller vers des énergies renouvelables, la réduction de la précarité énergétique, dans l'habitat mais également en lien avec les questions de mobilité. Ce qui implique de s'intéresser aux usages (et non pas seulement aux réponses techniques, technologiques) et de construire de régulations à l'échelle des territoires locaux.

**Jean-Jacques COTTEL** partage son expérience d'élu national (qui vote les lois) et local, qui cherche à agir. Or l'action locale est complexe : par exemple, même en informant et en créant des dispositifs d'aide à la rénovation, souvent on n'arrive pas à atteindre les populations les plus précaires d'un point de vue énergétique, car celles-ci n'ont pas la capacité à apporter le complément de financement à investir. Dans un autre domaine, le développement de l'éolien implique de porter le projet à l'échelle du territoire, donc d'associer une diversité d'acteurs, afin de définir collectivement comment vont se faire les investissements nécessaires ainsi que le partage / l'affectation des ressources générées.

**Alain CHASSEUIL** raconte comment son association nivernaise a mobilisé les populations locales ainsi que les élus pour faire d'un projet d'implantation d'éoliennes un projet citoyen à l'échelle du territoire. Le projet a abouti et a notamment débouché sur la création d'une SEM « Nièvre énergie » au capital de laquelle sont présents des citoyens. A la suite de cette initiative, a été créée une SAS sous statut coopératif Bourgogne énergie citoyenne qui regroupe les différents acteurs prêts à investir dans le développement d'énergies renouvelables sur le territoire. Depuis, l'ensemble d'éoliennes se visite et le territoire s'est inscrit dans une démarche de « territoire à énergie positive ».

**Franck HOVORKA** rappelle une limite actuelle à l'autonomie énergétique des territoires : l'obligation de rester accordé au réseau national de distribution de l'énergie, alors même que pour des régions autonomes énergétiquement il y aurait un intérêt à fonctionner en réseau local. Il développe ensuite les différentes dimensions de l'effet rebond expliquant qu'entre un niveau de consommation théorique et un niveau réel il y a des décalages. D'où la nécessité pour les concepteurs et constructeurs d'être plus fins dans leurs approches de l'efficacité énergétique et de prendre en compte les attentes et usages des occupants.

Les maquettes numériques qui vont servir dans les prochaines années à concevoir et faire vivre les bâtiments doivent devenir « le carnet de santé numérique » de ceux-ci et permettre un accès des différentes parties aux informations. En effet, cette visibilité nouvelle des informations va être porteuse de nombreux gains potentiels.

Ceci implique d'accepter la complexité et de travailler de façon articulée à différentes échelles.

## Atelier-débat Inscrire la mobilité durable dans les territoires

Avec **Véronique BERTHAULT**, RATP, chargée du pilotage des programmes de recherche et des partenariats, **Romain DEMISSY**, secrétariat permanent du Club EF&DD, **Fanny DUFOUR**, Cheffe de projet, Bretagne Mobilité Augmentée, **Jérôme KAPLAN**, conseiller transport-mobilité, CCI des Hauts-de-Seine, **Cédric VERPEAUX**, responsable du pôle « ville numérique et durable », Caisse des Dépôts.

**Romain DEMISSY** a décrit en quoi la mobilité concentrait beaucoup d'enjeux qui croisent la logique de l'Économie de la Fonctionnalité et du développement durable. Une solution intégrée de mobilité doit se penser comme un service intégrant une diversité de modes de déplacements, interconnectés et accessibles via de l'information, un accompagnement, un système de paiement adaptés. Ce qui implique de repenser d'une part la configuration des acteurs ainsi que les modes de coopération entre eux et avec les usagers, d'autre part le périmètre des externalités (sociales, environnementales, territoriales) que la solution de mobilité va chercher à prendre en compte.

**Véronique BERTHAULT** a montré comment la réflexion d'un opérateur comme la RATP s'ouvre à une prise en compte globale des besoins induisant d'articuler l'offre de transport en communs avec d'autres services (covoiturage sur le dernier kilomètre par exemple). Ce qui implique d'une part d'inscrire la mobilité dans les réflexions sur l'aménagement d'espaces multimodaux dans le territoire, d'autre part de se rapprocher d'acteurs tels que les opérateurs télécom, les acteurs du BTP, dans une optique de coopération.

**Jérôme KAPLAN** a présenté une initiative de la CCI visant à faire coopérer plusieurs entreprises du département dans le cadre d'un accompagnement aux plans de déplacement, et comment cette action impacte en retour le voisinage, les réseaux de transport. Avec une limite pour certains grands groupes qui ne peuvent ou ne souhaitent pas agir à l'échelle d'un établissement (accords nationaux avec des prestataires, ambition d'égalité de traitement entre salariés).

**Fanny DUFOUR** a présenté les résultats d'un consortium de 37 acteurs bretons dont l'objectif est de développer une méthodologie d'accompagnement au changement basée sur la psychologie sociale. Des salariés, habitants, étudiants ont échangé avec des structures pour lesquelles ils se déplacent habituellement (université, commerçants, grands groupes et d'autres acteurs de la mobilité (territoires, acteurs parapublics...)).

Cette méthodologie se décompose en trois étapes :

- Partir de l'existant, des mobilités et activités quotidiennes pour comprendre pourquoi et comment les gens se déplacent.
- Réunir les différents acteurs en groupes de travail (mixtes) pour discuter et co-construire des solutions alternatives
- Expérimenter de nouvelles solutions pour modifier la manière dont les personnes se déplacent et modifier les activités pour lesquelles elles se déplacent.

Les discussions ont mis en lumière les déterminants psychologiques et sociaux de la mobilité et ont fait émerger différentes solutions telles que la combinaison « train + vélo assisté », la bi-localisation dans des tiers lieux, le covoiturage.

Pour **Cédric VERPEAUX**, l'exigence est aujourd'hui d'agir sur la demande plutôt que sur l'offre car l'offre croît bien moins rapidement que la demande (en 10 ans l'offre de la SNCF a cru de 10 % alors que la demande de transport a cru de 23 %). Le numérique est omniprésent et permet de nouvelles pratiques de mobilité ou de « non mobilité » (télétravail par exemple).

Parmi les initiatives qui permettent d'optimiser sans augmenter les moyens, celle de la Ville de Rennes qui a réussi à désengorger le métro aux heures de pointes en négociant avec l'Université un décalage dans le début de certains cours.

### Atelier-débat Repenser les formes d'habiter

Avec **Corentin BRABANT**, SERGIC, métiers de l'immobilier, **Louis HENRY**, architecte, département politique de la ville et développement urbain, Caisse des Dépôts, **Julien MAURY**, fondateur de Coab, appui aux projets d'habitat participatif, **Augustin OUTTERS**, Président du directoire du groupe Sylvagreg, construction de logements.

Habiter, c'est se loger au regard de sa situation (parcours de vie, contraintes, travail, envies etc.), vivre dans un territoire et au sein d'une communauté (pouvoir s'engager, se rendre des services), c'est avoir une relation avec l'identité du territoire, c'est également avoir la possibilité d'accéder à des opportunités de développement personnel à travers l'accès à l'emploi, à la culture etc. La sphère de l'habiter est donc porteuse d'enjeux sociaux et sociétaux extrêmement forts.

**Louis HENRY** a rappelé que certaines qualités sont nécessaires pour assurer le bien-être des habitant.e.s d'un logement : le coût, la distance par rapport à son lieu de travail, sa consommation énergétique en sont des exemples. A travers la question des éco-quartiers, il en soulève une autre qui est celle du décalage qu'il peut y avoir entre les performances énergétiques « intrinsèques » des logements et l'usage qui en est fait par les habitant.e.s.

**Augustin OUTTERS** regrette que l'on cantonne son entreprise à une seule fonction qui est celle de « poseurs de parpaing » alors qu'il pourrait avoir, en étant intégré dans la phase amont, des fonctions de conseils liées à son expérience de constructeur et pourrait apporter des solutions techniques en cohérence avec les propositions des architectes. Cette nouvelle approche revendiquée est également une façon d'essayer de dépasser la limite à laquelle il est confronté, à savoir qu'on lui demande de toujours construire le plus efficacement possible, avec le prix le plus bas possible, dans un cadre et des contraintes définis par d'autres.

**Corentin BRABANT**, a de par son métier de syndic une grande expertise sur la vie des immeubles et les conditions d'un bien vivre collectif. Avec d'autres entreprises du Nord-Pas de Calais qui ont suivi un parcours vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, il souhaite s'engager dans une démarche collective autour des enjeux de l'habiter, afin de dépasser les limites actuelles du secteur du logement et de l'habitat :

- une logique de séparation entre d'un côté ceux qui pensent l'habitat (les maitre d'ouvrage, les architectes), ceux qui construisent et enfin ceux qui vivent et ceux qui gèrent les immeubles. Avec un constat que très peu, voire aucune place, n'est accordée aux habitant.e.s des futurs logements dans le temps de la conception.
- des problèmes d'arbitrages à court terme / long terme autour d'un prix de sortie à la construction et à la vente, qui se font parfois au détriment de solution plus performantes à moyen / long terme (par exemple, installation d'équipements plus chers mais plus solides entraînant moins d'entretien ou de maintenance, ou prise en compte de l'expertise des sociétés de propreté dans le choix des revêtements de sol) ;
- le « non traitement » de certains enjeux sociaux dont la prise en compte n'est pas obligatoire, contrairement à certains enjeux environnementaux.

L'habitat participatif présenté par Julien MAURY, permet de prendre en compte l'usage des futurs habitants, mais également de penser le projet dans le cadre d'une approche du territoire d'implantation, afin d'imaginer des formes de relation et de mutualisation allant au

delà du cercle des futurs occupants. Le développement de l'habitat participatif passe par l'accompagnement des trois catégories d'acteurs que sont d'une part les individus souhaitant s'engager, d'autre part les collectivités locales intéressées par cette nouvelle forme de promotion, enfin les professionnels de la construction, qui doivent apprendre à travailler dans une relation à un collectif d'habitants.

### Présentation de l'Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération

La vidéo de la présentation de l'Institut est consultable à l'adresse suivante <http://www.club-economie-fonctionnalite.fr/multimedia-1/>

**Christophe SEMPELS** a conclu la journée en présentant l'Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération. Le champ d'action de l'Institut relevant du développement durable, recouvre l'émergence de nouveaux modèles économiques, et notamment, le modèle de l'EFC, l'émergence de nouveaux modes de développement et de régulation des territoires, les changements du travail en tant qu'activité créatrice de valeur, de lien social et de développement personnel.

#### Les activités que se propose de développer d'Institut :

- Veiller à faire évoluer la pertinence du référentiel, des méthodologies d'action et des concepts opérationnels liés à l'EFC (R/D immatérielle) ;
- Former les consultants et les chercheurs à l'EFC et à l'accompagnement des entreprises et des territoires ;
- Superviser les interventions ;
- Encourager et organiser les retours d'expérience des intervenants (consultants, chargés d'étude, consultants-chercheurs) ;
- Mobiliser sous forme d'un réseau européen de recherche les consultants et les chercheurs académiques autour d'un programme de recherche pluridisciplinaire ;
- Sensibiliser et promouvoir l'économie de la fonctionnalité et de la coopération ;
- Contribuer à faire émerger de nouveaux dispositifs institutionnels et interagir avec les pouvoirs publics aux différentes échelles que sont les collectivités territoriales, les Etats nationaux et l'Europe.
- Veiller au développement des clubs, à l'échange d'expérience, et à l'émergence d'initiatives collectives au sein des différents territoires infranationaux, en favorisant leur création et en veillant à répondre à leurs attentes.

#### L'Institut est créé sous forme d'association Loi 1901, et comprend 5 collèges :

- les consultants chercheurs en charge de l'activité de R/D Immatérielle
- les consultants
- les chercheurs académiques et leurs laboratoires de recherche
- les Clubs territoriaux
- Les partenaires (entreprises et les associations d'entreprises ; les institutions publiques et parapubliques ; les syndicats de salariés et les syndicats professionnels ; les organismes d'intermédiation, les associations...)

## ATELIER MOBILITÉ ET ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

La question de la coproduction du service de mobilité a été abordée lors d'une première séance à travers l'expérience de Lilas Autopartage, SCIC d'autopartage implantée sur la métropole lilloise.

Lancée en février 2007 sur la ville de Lille avec 16 véhicules et 9 stations, Lilas bénéficie d'un statut de SCIC, Société Coopérative d'Intérêt Collectif, qui a la particularité d'associer des acteurs multiples dans une gouvernance participative et citoyenne, à savoir les utilisateurs, les collectivités, les salariés et les structures de l'économie sociale et solidaire. Fin 2013, le projet rassemble plus de 50 partenaires sociétaires, regroupés au sein de 7 collèges, sur le principe coopératif 1 associé = 1 voix.

L'autopartage consiste en la mise à disposition d'un véhicule garé dans une station à proximité du domicile du client abonné. Le client ramène le véhicule à la station où il l'a emprunté (principe d'autopartage « en boucle »). A ce jour, Lilas Autopartage possède 75 véhicules, regroupés dans 31 stations situées sur 12 des villes de la communauté urbaine de Lille.

Les échanges ont porté sur la définition et le maintien de la **qualité du service**. Le client signe un contrat définissant les conditions d'usage des véhicules. Il a une garantie de disponibilité du véhicule, une place de parking garantie pour le retour, une assistance joignable, une possibilité de prolonger sa durée de location.

Lilas ajuste son offre à travers l'analyse des usages, les retours des clients, une enquête de satisfaction annuelle. Par ailleurs, un Club d'utilisateurs et le conseil de surveillance de la SCIC sont des lieux où peuvent se discuter l'offre, sa qualité, son adaptation aux besoins et usages. Divers exemples donnés montrent l'évolution de l'offre pour tenir compte des retours.

La qualité du service et la réduction des coûts de la structure passent notamment par un bon usage des véhicules et une limitation des accidents. A travers ces questions, les utilisateurs ont donc été associés à l'enjeu de productivité et de rentabilité du service. Ils sont invités à s'impliquer dans le service : incitation à faire le plein, réalisation de l'état des lieux. Par ailleurs, ils peuvent être pénalisés, voire exclus des services, en cas de manquement aux règles énoncées. En appui aux clients, des stages de remise en conduite ont été proposés, pris en charge par Lilas et par la Macif, son assureur. Ce qui a un effet positif sur l'accidentologie.

La **confiance** entre le prestataire et le client se construit au travers du relationnel quotidien, par l'explication de Lilas en tant que société coopérative, par la transparence dans la gestion, par la qualité du service. Elle est plus facile à obtenir si le client est « militant », plus difficile si le client est un « consommateur ».

Les échanges reviennent sur le positionnement de Lilas autopartage et la nature de l'offre. Soit l'on considère qu'il y a un marché de la location de voiture, et Lilas est sur un modèle locatif dans lequel elle serait en concurrence avec les loueurs classiques. Soit Lilas s'inscrit dans un modèle type économie de la fonctionnalité qui, lui, cherche à prendre en compte des externalités plus larges. Par exemple, que son offre contribue à l'augmentation de la fréquentation des transports en commun. Dans ce cas, elle justifie le fait que des subventions lui sont apportées, au regard des externalités générées. Derrière ces orientations, se jouent notamment des questions sur la relation aux bénéficiaires : clients ou communauté ?

La place des usagers dans la production du service a continué à être mise en débat lors de la séance suivante.

Anna CHARBONNEAU est revenue sur l'évolution de l'offre de covoiturage « covoiturage.fr ». L'offre consistait au départ à une mise en relation directe entre conducteurs et passagers, ces

derniers fixant librement le prix du trajet. Maintenant, un intermédiaire (renommé BlaBlaCar) organise la relation sans que les deux parties n'échangent directement. En complément, BlaBlaCar encourage l'évaluation des conducteurs comme des passagers et gère la transaction financière, prenant environ 10% sur le prix du trajet pour rémunérer son activité.

Ce service, défini comme faisant partie de l'économie collaborative, est à la base construit autour de l'idée de communauté. **Laurent BARELIER**, du Groupe Chronos, revient sur cette notion de communauté, présentant une étude menée sur le rôle des communautés dans la fabrication des services collaboratifs.

Une grille a été construite par Chronos pour étudier divers services collaboratifs :

- **relations**, la densité des liens générés par le service
- **sélectivité**, les conditions d'accès au service
- **animation**, l'articulation du « on line » et du « off line »
- **ancrage**, la relation des services aux territoires
- **adaptabilité**, le degré de flexibilité du service
- **gouvernance**, les modes de gouvernance

**Laurent BARELIER** revient pour chacune des 6 dimensions sur les offres de Lilas Autopartage et de BlaBlaCar.

Il ressort de l'analyse que BlaBlaCar fonctionne beaucoup via des relations à distance et que les liens entre les conducteurs et les passagers sont souvent faibles, voire inexistantes avant la réalisation du trajet. D'où un enjeu pour le service de créer de la confiance, à travers un ensemble de principes et de règles.

Lilas Autopartage s'inscrit dans un modèle de gouvernance et dans un rapport au territoire et aux adhérents différents de BlaBlaCar. La logique de communauté est plus vivante pour une partie des abonnés s'impliquant dans la SCIC.

Pour **Laurent BARELIER** l'enjeu pour ces services est de ne pas mettre en place des mécanismes vus sous l'angle du contrôle mais de créer les conditions d'une régulation à travers la mise en avant d'une « communauté de membres ».

## ATELIER LE FINANCEMENT DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

L'atelier « Financement de l'Économie de la Fonctionnalité » a pour objectif d'instruire plusieurs singularités du modèle qui, à défaut d'être travaillées, peuvent constituer des freins à son déploiement.

**La première séance, le 9 avril, a été dédiée à la question de la coproduction du service avec les bénéficiaires et de la coopération avec les clients et les partenaires.** Ce, à travers l'expérience présentée par Olivier LEDIEU du contrat de performance énergétique liant EDF optimal solutions et la Ville de Paris pour la rénovation et la fourniture d'énergie sur un ensemble de bâtiments scolaires.

Une procédure de dialogue compétitif a été engagée, dont il ressort qu'elle mobilise des moyens conséquents, afin de documenter la situation de référence et les gains possibles. Ce dialogue s'inscrit dans une dynamique de co-conception de l'offre et bénéficie au commanditaire qui gagne en informations sur sa situation initiale ainsi que sur les actions susceptibles de permettre des gains en énergie. A ce stade, la procédure représente un risque et un coût pour l'entreprise, qui n'est pas assurée de remporter le marché.

La performance attendue est une amélioration de l'efficacité énergétique, mesurée par l'écart de consommation entre une situation de référence ajustée (qui tient compte de la modification du niveau de service et des conditions de fonctionnement (scénarii d'occupation, température extérieure) et une situation mesurée périodiquement pendant la période garantie. La mesure de la qualité de service passe le plus souvent par la température ressentie.

Les échanges ont permis de revenir sur le jeu d'acteurs et sur les enjeux de coopération : par exemple, le directeur d'un établissement scolaire, qui va être déterminant pour obtenir le résultat promis, ne dépend pas de la ville qui n'a donc aucune capacité directe d'action sur lui. Plus globalement, l'échange montre un système d'acteurs complexe, dans lequel le prestataire se trouve entre les commanditaires et les bénéficiaires du service.

La coopération avec les usagers n'est pas construite en amont. Elle se met en œuvre à travers la diffusion d'explications, la sensibilisation (en lien avec une association agréée par l'éducation nationale), la mise en place de formations pour des personnes volontaires, de l'échange d'information.

La gestion du risque de sous-performance est gérée à travers d'une part le nombre de bâtiments (un grand nombre de bâtiment socialise le risque), d'autre part avec un engagement contractuel un peu inférieur à celui estimé possible par le prestataire. En complément, le risque peut être mutualisé (à travers l'implication de plusieurs investisseurs) ou assuré.

**La séance suivante, du 22 mai, a tout d'abord porté sur les actifs immatériels**, leurs caractéristiques, leur classement, leur rapport à la création de valeur, leur évaluation, la démarche de valorisation financière de ces actifs et leur financement.

**Renaud DU TERTRE** présente les cinq grandes classes d'actifs immatériels mobilisés par l'entreprise. A savoir :

- le capital savoir
- le capital humain
- le capital relationnel clients et marques
- le capital relationnel partenariats
- le capital environnement économique, social et naturel

En complément, **Didier DUMONT**, de Goodwill Management, a présenté l'évolution de la notion de capital immatériel, sa définition, la nouvelle taxonomie proposant 10 classes d'actifs immatériels, à savoir le capital client, humain, organisationnel, le système d'information, le capital de savoir, de marque, partenaires, actionnaires, naturel, sociétal. Il est ensuite revenu sur les dimensions d'évaluation et de valorisation financière de ces composantes immatérielles, les questions soulevées. Enfin, **Didier DUMONT** a montré la correspondance entre les 10 actifs immatériels de l'entreprise et les 7 dimensions de toute politique de RSE, permettant de comprendre grâce au capital immatériel le lien entre la performance économique et le développement durable.

Puis **Martiel ROZIER** et **Guillaume MORTELIER** (BPI France) ont rappelé que les deux premiers obstacles au financement des investissements immatériels sont l'absence de collatéraux à offrir en contrepartie et la difficulté à anticiper les besoins exacts à financer, ces investissements s'étalant dans le temps. Face à ces difficultés, BPI France a développé une réponse autour d'un dispositif de prêt n'exigeant pas de garantie par l'entreprise (apportées par ailleurs), avec une extension de la couverture du risque à l'octroi d'un crédit complémentaire obtenu auprès d'un autre établissement financier. L'appréciation du projet passant par une analyse en partie qualitative.

Les échanges questionnent la distinction qu'il serait utile de faire entre ressources, actif et patrimoine immatériel. Ils portent également sur le recours à un système de notation pour les évaluer. Christian DU TERTRE considérant que c'est un outil inapproprié, Didier DUMONT rappelant que c'est le système le plus simple et compréhensible pour porter un jugement sur des phénomènes de nature qualitative et multidimensionnelle.

Les participants s'accordent sur le fait que la démarche d'appréhension et d'évaluation des actifs immatériels est par elle-même porteuse d'un changement de regard sur ces actifs, et d'une meilleure compréhension de leur intérêt stratégique.

La séance d'octobre débute sur la présentation de deux cas d'entreprise qui mettent en œuvre une trajectoire vers le modèle de l'économie de la fonctionnalité. A travers ces exemples, sont mis à jour pour l'une un besoin accru en fonds propres, et des besoins en fond de roulement qui relèvent des investissements immatériels en termes de professionnalisation des salariés, de communication, de dispositif de pilotage et de suivi de l'activité. Et pour l'autre un enjeu de financement de la phase de « design de service » ainsi que de l'intermédiation à mettre en place entre les différentes catégories d'acteurs qu'il faut réussir à mobiliser et faire coopérer.

Les échanges qui suivent interrogent tout d'abord les nouveaux acteurs susceptibles de financer ces investissements, au vu notamment des externalités attendues de la nouvelle offre : collectivités locales, crowdfunding, banques solidaires ?

Une réponse complémentaire est le développement d'un « écosystème productif » associant les clients, partenaires de l'entreprise mais également les organismes capables d'accompagner l'entreprise, dont de contribuer à la prise en charge des investissements immatériels nécessaire au changement de modèle.

**La troisième séance, du 22 octobre,** a dans un premier temps servi à comprendre et partager autour des besoins en financement d'entreprises qui s'engage dans l'économie de la fonctionnalité. Cela c'est fait à travers la présentation de 2 situations d'entreprises accompagnées par ATEMIS.

Pour l'une **cette réorientation de l'activité engendre des besoins accrus en fonds propres, et des besoins en fond de roulement qui relèvent des investissements immatériels en termes de professionnalisation des salariés, en termes de communication, de dispositifs de pilotage et de suivi de l'activité.** Ces investissements immatériels ont été en grande partie assumés par le dirigeant, en augmentant sa charge de travail, et en partie par le dispositif régional d'accompagnement des entreprises mis en place dans la Région Nord-Pas-de-Calais, financé par la collectivité territoriale. Des difficultés persistent quant à la professionnalisation et de la recherche du client (le temps).

Pour l'autre, le déploiement d'un nouveau modèle implique un fort investissement dans l'intermédiation avec les différentes parties prenantes pouvant être intéressées à la mise en place de la nouvelle offre. Aujourd'hui cet investissement est assumé par le dirigeant, à travers le temps qu'il y consacre.

**Ces deux situations révèlent une série de points sur lesquels il est nécessaire de progresser :**

- élargir le système d'acteurs à associer dans la construction de réponses. Les collectivités, les organismes d'intermédiation en charge de l'accompagnement des entreprises, les acteurs du crowdfunding sont notamment à mobiliser ;

- pour chaque situation, définir, valider, stabiliser un dispositif d'évaluation en associant les différentes composantes intéressées par la mise en œuvre de la solution et/ou les effets utiles liés à celle-ci. La notion d'écosystème productif est mise en avant.

L'atelier poursuit ses activités sur l'année 2015. La séance suivante est prévue en janvier.

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

# ATEMIS

[www.atemis-lir.com](http://www.atemis-lir.com)

- LE SITE DU CLUB : **comptes-rendus, articles, actualités**  
[www.club-economie-fonctionnalite.fr](http://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](mailto:clubef@atemis-lir.com)

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



université  
**PARIS**  
PARIS  
**DIDEROT**

GROUPE



**INSTITUT CDC**  
**POUR LA RECHERCHE**