

► CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ  
& DÉVELOPPEMENT DURABLE

**BILAN 2015  
DU CLUB ÉCONOMIE  
DE LA FONCTIONNALITÉ ET  
DÉVELOPPEMENT DURABLE**

► Morgane LAMERAND, Brigitte PASQUELIN, Patrice VUIDEL

► MARS 2016

## 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 termes 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 2015 environ quatre-vingt de TPE/PME ont suivi un parcours dans ce cadre.

▶ MARS 2016

- ▶ **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 2015 DU CLUB ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE** p.7

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

- Les différentes séances plénières thématiques p.7
- La participation aux séances p.7
- L'inscription dans l'Institut européen de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération p.8
- Publication-Diffusion p.8

**II/ SYNTHÈSE DES TRAVAUX 2015** p.8

- Économie de la fonctionnalité et aménagement : quel référentiel au service d'un nouveau modèle de développement des territoires p.8
- Clubs, Institut Européen : quels rôles ? Quelle dynamique partenariale ? p.10
- Le financement de l'économie de la fonctionnalité : restitution des travaux de l'atelier animé au sein du Club EF&DD p.11
- L'imprimerie du Détroit : la construction d'une nouvelle trajectoire via l'économie de la fonctionnalité et de la coopération p.12
- Quelle vision de l'économie de la fonctionnalité à horizon 2050 ? p.13
- Journée annuelle 2015 : Quelles conditions pour la diffusion et la généralisation du modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération ? p.15
- Atelier Financement de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération p.18

## 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 :

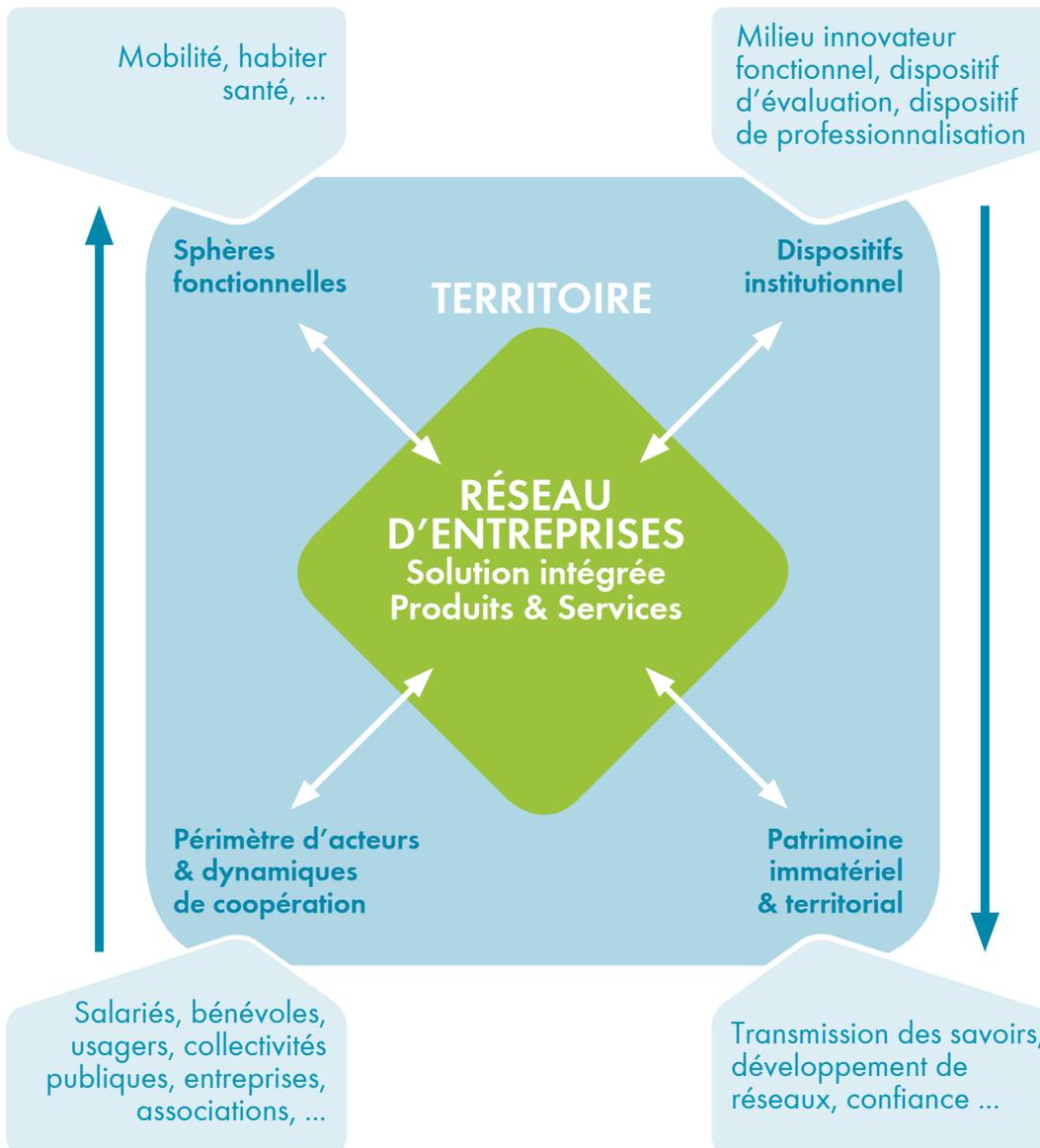
- La première (stade 1) consiste à passer de la vente de biens ou de services, dissociés les uns des autres, à la contractualisation d'une performance d'usage et/ou d'effets utiles fondée sur leur intégration. Les nouvelles solutions visent à améliorer les modes de vies lorsqu'elles sont destinées aux 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 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. En complément, un premier atelier thématique, destiné à approfondir collectivement les questions de financement de l'économie de la fonctionnalité, a été initié.

### 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.

Cet objectif passe d'une part par le lien avec les centres de recherche, l'animation d'un réseau de recherche. D'autre part, par la mise en place d'ateliers regroupant chercheurs et praticiens, acteurs, autour de sujets à faire progresser. 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 2015 DU CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

## I/ LA DYNAMIQUE DU CLUB

### LES DIFFÉRENTES SÉANCES PLÉNIÈRES THÉMATIQUES

En 2015, le Club économie de la fonctionnalité et développement durable s'est réuni :

- à cinq reprises pour des plénières thématiques sur un après-midi ;
- dans une forme élargie en décembre, à l'occasion de sa journée annuelle
- à huit reprises dans le cadre de l'atelier financement de l'économie de la fonctionnalité, à la fois dans des formes restreintes au groupe de travail et, pour certaines séances, dans des formes ouvertes.

Les thématiques des cinq séances :

- **28 JANVIER** : Économie de la fonctionnalité et aménagement : quel référentiel au service d'un nouveau modèle de développement des territoires ?
- **11 MARS** : Clubs, Institut Européen : quels rôles ? Quelle dynamique partenariale ?
- **22 AVRIL** : Le financement de l'économie de la fonctionnalité : restitution des travaux de l'atelier animé au sein du Club EF&DD.
- **27 MAI** : L'imprimerie du Détroit : la construction d'une nouvelle trajectoire via l'économie de la fonctionnalité et de la coopération
- **21 OCTOBRE** : Quelle vision de l'économie de la fonctionnalité à horizon 2050 ?

La journée annuelle, tenue le 8 décembre, a retenu pour thématique « quelles conditions pour la diffusion et la généralisation du modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération ? ».

### LA PARTICIPATION AUX SÉANCES

Au total, 238 personnes ont assisté à au moins une séance du Club en 2015. La journée annuelle a notamment vu plus de 120 demandes d'inscriptions et 105 participants.

Entre 20 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), de représentants de grandes entreprises ou établissements publics, ainsi que de quelques élus locaux ou nationaux, et des syndicalistes.

Les séances de l'atelier financement 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. Cependant, des temps ouverts ont également permis de partager sur les avancées de la réflexion.

## 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. Lors d'un conseil d'orientation stratégique de l'Institut, il a été décidé que le Club EF&DD pouvait servir de support à une fonction Agora de l'Institut. La journée annuelle de fin d'année s'est notamment inscrite dans cette perspective.

## 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 est organisé pour faciliter l'accès aux contenus à travers des entrées thématiques ou des mots clefs.

En complément des comptes-rendus écrits, le Club a filmé et mis en ligne la séance du 21 octobre consacrée à la présentation de la démarche prospective sur l'économie de la fonctionnalité à horizon 2050 ainsi que la journée annuelle.

Le groupe de discussion Linked-in, créé en 2012, compte fin 2015, 1600 inscrits. Facebook et Twitter servent aussi de relais aux travaux du Club.

## II/ SYNTHÈSE DES TRAVAUX 2015

**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. La séance d'octobre, consacrée à la prospective de l'économie de la fonctionnalité, ainsi que la journée annuelle ont donné lieu à une captation vidéo qui est également en ligne.**

## ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET AMÉNAGEMENT : QUEL RÉFÉRENTIEL AU SERVICE D'UN NOUVEAU MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES ?

### Séance du 28 janvier 2015

Le CERDD et la CCI Grand Lille, accompagnés par ATEMIS, animent depuis plusieurs années une démarche sur les enjeux des villes durables et les dynamiques économiques favorables à de nouveaux modes de conception, construction et gestion de la ville. Cette démarche a donné lieu à la création d'un référentiel, présenté et mis en débat une première fois lors de la séance du club du 22 janvier 2014. Des accompagnements de territoire autour de l'économie de la fonctionnalité et des sollicitations d'acteurs de l'aménagement ont depuis permis de poursuivre la réflexion et d'aboutir à une nouvelle version du référentiel, enrichie, ajustée, comprenant quatre objectifs, six principes d'action et quatre exigences pour la gouvernance.

### Les quatre objectifs

- Réduire l'usage des matières non renouvelables et se préoccuper d'améliorer leur durabilité : cela s'applique aux modes de production, à la conception des produits eux-mêmes et aux modes de consommation.
- Développer les activités dans une démarche de service, permettant notamment la création d'emplois pérennes sur le territoire car non soumis à des risques de délocalisation. Cet objectif revient sur la dimension économique du développement durable.

- Réduire les inégalités sociales d'accès aux services : ces inégalités ont de multiples facteurs d'ordre financier, cognitif, temporel notamment. Une attention beaucoup plus grande sur les conditions d'accès aux services semble entraîner de facto des innovations servicielles ainsi que la prise en compte et en charge d'enjeux sociaux.
- S'appuyer sur les acteurs concernés pour construire le territoire : il s'agit d'associer les élus, les techniciens de la collectivité, les habitants ainsi que les opérateurs économiques publics et privés, qui vont pouvoir mettre en œuvre les réponses et développer les services.

### Les six principes d'action orientés « économie de la fonctionnalité »

- Un principe de résilience en tenant compte des spécificités et des ressources issues de l'histoire du territoire.
- Un principe d'innovation fondée sur l'expérience des acteurs : L'expérience des acteurs en situation de service (salariés, agents et bénéficiaires du service) est porteuse d'innovation.
- Un principe d'intégration fondé sur l'attention aux usages : permet de construire une offre de solutions de façon intégrée ayant un impact positif sur la performance du fait de sa pertinence au regard du besoin et la durabilité des biens et des services.
- Un principe de mutualisation des ressources et de leur financement : le coût de la production et de la gestion de la ville est un enjeu fort qui se pose à tous ; la mutualisation d'un lieu, d'un équipement, d'un bâtiment, est une voie permettant de réduire le coût pour chacun des acteurs. La mutualisation des ressources immatérielles est également importante.
- Un principe d'articulation et de synchronisation temporelle : L'existence d'une offre de service ne signifie pas son accessibilité. Une partie de l'efficacité de l'offre publique –comme privée- est liée aux conditions temporelles de son accès.
- Un principe de circuit court et de proximité : A l'échelle des territoires se jouent la réduction du nombre d'intermédiaires : cela favorise la réduction des coûts liés à leur présence ainsi que la convergence d'intérêts entre les parties prenantes et la création de logiques de coopération.

### Quatre exigences pour la gouvernance

- Favoriser la co-élaboration avec les habitants et les usagers du territoire : cela rejoint l'objectif de s'appuyer sur les acteurs concernés pour construire le territoire. Il faut préciser et spécifier la place, le rôle de chacun ainsi que l'objet de la co-élaboration, c'est à dire ce qui est à co-élaborer et ce qui se concevra par ailleurs.
- Articuler pensée d'ensemble et structurée, d'un côté et dimensions opérationnelles, de l'autre. Cette problématique renvoie aux enjeux du travail des techniciens et de la relation entre les politiques et les techniciens.
- Articuler le temps court et le temps long. Le rapport au temps long est également celui de l'anticipation d'évolutions, climatiques notamment, à moyen ou long terme. Un quartier n'est jamais terminé, il vit, évolue et doit trouver les formes d'adaptation pour éviter les ruptures (démolitions).
- S'accorder sur un système de valeurs et développer l'esprit de responsabilité  
La question du modèle de société est au cœur de la réflexion. C'est une recherche d'accord sur un grand nombre d'enjeux qui appellent un consensus social et non seulement des réponses techniques.

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

Séance du 11 mars 2015

Cette séance a été l'occasion de revenir sur les étapes qui ont contribué à faire émerger l'économie de la fonctionnalité ainsi que les dispositifs-ressources dont le modèle a besoin pour se déployer et venir appuyer l'action des acteurs publics, des structures territoriales d'intermédiation et des consultants.

### Un modèle économique qui se développe à travers l'accompagnement et l'intervention auprès de diverses structures

Au début des années 2000 plusieurs entreprises (La Poste, GDF, EDF) cherchent une nouvelle voie de développement pour sortir du « produire plus pour vendre plus et gagner plus ». Elles sollicitent ATEMIS pour les accompagner dans une réflexion sur leur modèle économique. Dans le même temps, des territoires cherchent un modèle de développement durable qui puisse résoudre certaines contradictions liées à la logique de croissance économique « classique » (par exemple les entreprises de dépollution (eau, air) ont besoin de pollution pour se développer). ATEMIS, engagé dans une réflexion sur ces problématiques, fait émerger le modèle de l'économie de la fonctionnalité et crée en 2008 le Club Économie de la Fonctionnalité et Développement Durable afin de faire connaître le modèle et de progresser collectivement sur les conditions de son déploiement.

Le CERDD et la CCI Grand Lille lancent en 2010 une dynamique de réflexion « Ville durable, vers de nouveaux modèles économiques », prenant l'économie de la fonctionnalité comme support pour l'analyse des enjeux de ville durable. En Ile de France un projet est en cours sur l'économie de la fonctionnalité et l'écologie industrielle dans la région de Cergy Pontoise (95).

En 2010, le Conseil Régional du Nord-Pas de Calais choisit ATEMIS pour concevoir et animer un premier accompagnement collectif de 9 PME. En 2015, les 5ème et 6ème démarches collectives sont en cours en Nord-Pas de Calais, et les 7ème et 8ème groupes démarreront bientôt.

En lien avec les dynamiques d'accompagnement d'entreprises se créent des Clubs régionaux / locaux : Club Noé (Nord-Pas de Calais), Cap EF (pays de Grasse), Club Clef (Auvergne - Rhône Alpes). Certains mettent en place de premiers accompagnements collectifs vers l'économie de la fonctionnalité.

En Pays de la Loire, Alsace et Normandie des acteurs institutionnels (CCI, Pays), des structures d'intermédiation (GRANDDE, Idée Alsace), des réseaux d'entreprise sont intéressés à créer un Club territorial et mettre en place de premiers accompagnements. Du côté de Toulouse et de Bordeaux plusieurs acteurs sont intéressés par le montage de dispositifs d'accompagnement d'entreprise. Enfin, il apparaît nécessaire de former des acteurs à l'économie de la fonctionnalité. En réponse, une formation de consultants s'est mise en place une première fois, destinée à un premier groupe de consultants du Nord-Pas de Calais et de Belgique.

### Les conditions pour poursuivre le développement de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération

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

- Les entreprises ne peuvent bouger « seules » : il faut que leur « écosystème » se mette en mouvement (clients, fournisseurs, parties prenantes). Il y a ici l'enjeu de poursuivre l'accompagnement des entreprises tout en faisant le lien avec une dynamique de recherche / action.
- Les besoins en accompagnement des entreprises vont se développer avec le développement de la dynamique. Il y a donc un enjeu de formation / de professionnalisation des consultants pour accompagner la mise en place du modèle.

- Un débat existe sur la définition de l'économie de la fonctionnalité. Il y a l'enjeu de faire vivre et évoluer le référentiel dans une logique de coopération et de responsabilité partagée entre acteurs.

Les Clubs qui émergent permettent aux différents acteurs de faire progresser l'économie de la fonctionnalité via la mise en place de démarches d'accompagnement d'entreprise, de groupes de travail thématiques, de formations d'initiation, d'interventions dans l'espace public.

Dans le but de soutenir les clubs, un dispositif-ressources a été créé en octobre 2014 : l'Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE EFC). Il cherche à mobiliser une grande diversité d'acteurs et à favoriser leur coopération. Il propose d'agir à travers des activités de recherche, de formation, d'animation de débats, de réalisation de documents pédagogiques et de supports de communication, de soutien à la création de clubs en région et à l'international (création du Club Wallon) et plus généralement d'animation de la coopération interclubs (Des premiers contacts sont établis avec des acteurs au Brésil, au Québec et au Maroc). L'institut a également vocation à contribuer à l'émergence de nouveaux dispositifs institutionnels en lien avec les pouvoirs publics aux différentes échelles que sont les collectivités territoriales, les Etats nationaux et l'Europe.

## LE FINANCEMENT DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ : RESTITUTION DES TRAVAUX DE L'ATELIER ANIMÉ AU SEIN DU CLUB EF&DD.

Séance du 22 avril 2015

### Les démarches de financement du changement de modèle par les entreprises, les acteurs économiques et leurs effets

Selon la taille des entreprises, l'engagement dans une trajectoire vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération diffère : les grands groupes s'autofinancent, tandis que les TPE et les PME financent le changement de modèle grâce à l'appui de fonds publics et parapublics territorialisés ou locaux et grâce à différents engagements basés sur leur fonds propres.

L'engagement des entreprises produit un déplacement des acteurs en interne de l'entreprise. Il est nécessaire de construire des dispositifs permettant de mettre en lumière les différents engagements immatériels, l'importance stratégique des dispositifs collectifs et la contribution essentielle des collaborateurs au renouveau organisationnel de l'entreprise.

Les acteurs financiers essaient de faire émerger différents dispositifs innovants.

- la BPI évolue dans ses offres de financement. En 2015 elle met en place le prêt à taux zéro, pour financer 40 à 50 % d'un projet lié à la transition énergétique ou au développement de l'économie de la fonctionnalité.
- Le crowdfunding se développe, ce qui est important pour l'économie de la fonctionnalité.
- L'épargne solidaire permet de mobiliser des fonds un projet à visée responsable et solidaire.

### Problématique de l'évaluation

La pratique de l'évaluation, associée à la mesure financière et au capital matériel, constitue toujours une représentation et une reconstruction du réel qui repose sur des conventions et des règles, elle est toujours partielle et imparfaite. Elle est confrontée à une incertitude importante car il n'y a pas de valeur en substance des investissements et des ressources immatérielles. Les construits sociaux et institutionnels ont une importance capitale pour valider des démarches d'évaluation, il est donc nécessaire de favoriser l'émergence de nouvelles conventions et de moyens permettant de les rendre légitimes.

## La nécessité d'établir une évaluation de la performance à travers des notions de ressource et de patrimoine immatériels

L'économie de la fonctionnalité est un modèle économique de type « serviciel » dont les principaux investissements sont à caractère immatériel afin de développer les ressources immatérielles de l'entreprise. Les ressources immatérielles identifiées pour le modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération sont des modes d'accès à la dimension humaine de l'activité productive. L'enjeu n'est donc pas de les mesurer mais de repérer l'action à mettre en place pour développer l'entreprise à partir du développement de ces ressources. Il s'agit d'une analyse sous forme d'un dispositif d'évaluation visant à repérer la nécessité stratégique du développement d'une ressource particulière à un moment donné. Les investissements vont permettre ensuite d'agir sur une ressource particulière. C'est donc un argumentaire d'analyse stratégique de l'entreprise et non un système de preuves qui doit être réalisé pour faire une demande de financement.

Il y a une question politique importante derrière la distinction entre les notions de capital et de patrimoine. Le terme de « capital immatériel » est souvent utilisé alors qu'il s'agit davantage d'un « patrimoine » immatériel. Le patrimoine immatériel renvoie à un ensemble de ressources internes et externes, liées aux réseaux locaux et territoriaux et à la qualité des relations interne et externe à l'entreprise. Lorsque l'entreprise bénéficie d'un patrimoine immatériel et qu'elle s'engage dans une production, la gouvernance est partagée avec ceux qui contribuent à ce patrimoine. Dans le cadre d'un patrimoine immatériel, la recherche de la rentabilité n'est pas le registre déterminant de la performance, il y a donc besoin de mettre en place des dispositifs d'évaluation de la performance qui ne se focalisent pas sur des mesures de la rentabilité, même si c'est une condition de pérennisation de l'entreprise. Il est donc ici question de construit social et institutionnel derrière la question de la performance.

## L'IMPRIMERIE DU DÉTROIT : LA CONSTRUCTION D'UNE NOUVELLE TRAJECTOIRE VIA L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION

Séance du 27 mai 2015

L'imprimerie du Détroit est une entreprise à gouvernance familiale implantée à Rinxent, dans le Pas de Calais. La question de la reprise de l'imprimerie par Julien DA COSTA, fils de l'actuel dirigeant, se posant, celui-ci s'est interrogé sur les conditions de pérennisation de l'activité. Julien DA COSTA vient de terminer un parcours vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, proposé par le CJD et le réseau Alliances, animé par Patrice VUIDEL et Christian DU TERTRE.

### Les activités de l'entreprise et les difficultés liées

En 1998, le père de Julien Da Costa acquiert l'imprimerie du Détroit alors en dépôt de bilan. Un plan de continuation lui permettra d'augmenter ses marchés, et à partir de 2010 l'imprimerie se développe sur de petites commandes, en apportant une offre de services dans l'impression numérique.

En 2014, les nouvelles technologies et les nouveaux modes de communications ont réduit le marché : le recours aux supports imprimés est diminué ou remplacé, l'entreprise doit donc baisser ses prix et inciter les clients à de l'achat en grand volume pour espérer poursuivre ses ventes. Un nouveau dépôt de bilan nécessite le licenciement de 8 des 20 salariés de l'entreprise. Dans ce contexte, la pression sur les collaborateurs est forte et contribue à des conditions de travail peu agréables et peu motivantes sur la durée. Une « course à la production » (produire plus, plus vite) doit sans cesse être menée.

## Relancer l'entreprise : redonner du sens au produit imprimé et favoriser un travail en coopération avec les acteurs

Dans un premier temps, une réflexion a été menée sur l'utilité intrinsèque de l'imprimé papier, ses qualités et ses défauts :

- Le papier a l'avantage de proposer un temps de lecture en dehors des temps d'écran, l'attachement au papier est fort pour un grand nombre d'individus et l'attention est plus forte pour message transmis via ce support.
- *A contrario*, c'est un support dont le message est figé. Cela contribue à une lassitude, à une baisse ou à un défaut de son utilisation. Un document qui ne peut être actualisé est désuet.

L'idée d'une plate-forme numérique permettrait de rendre vivant le document source. Il s'agit de proposer la multiplication des supports, avec des tirages en très faible quantité, à la demande. De fait, le message n'est pas figé sur un seul support mais évolutif ou modifiable, ce qui se rapproche des besoins et usages des clients. En ce sens, un déplacement s'est effectué en opposition au modèle industriel originel de l'imprimerie : il ne s'agit plus d'inciter le client à de l'achat en grand volume.

Le système de la plate-forme permet également d'effectuer un travail collaboratif avec les différents acteurs de la chaîne de production (agences de communication, photographes, graphistes). Il s'agit par ce moyen de sortir d'un fonctionnement vertical où l'imprimeur est le sous-traitant pour faire travailler en co-création les différentes entités qui composent la chaîne de valeur. Ce modèle fait néanmoins apparaître de nouveaux enjeux autour du mode de facturation et de la relation aux clients.

## QUELLE VISION DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ À HORIZON 2050 ?

### Séance du 21 octobre 2015

*La présentation résumée qui suit est un travail provisoire, soumis par l'ADEME et ATEMIS aux participants de l'Agora, dans le cadre de l'étude « Prospective stratégique sur l'économie de la fonctionnalité à horizon 2050 ». « Atria » est une entreprise fictive, elle permet de présenter ce que pourrait être une version aboutie de l'Économie de la fonctionnalité en 2050 et sert de prétexte pour échanger sur le fond du sujet et sur ses principaux déterminants. Elle est par essence, partielle et partielle.*

La vidéo de la séance est en ligne sur le site du Club :

<http://www.club-economie-fonctionnalite.fr/activités-du-club/toutes-les-séances/séance-du-21-octobre-2015/>

### Historique de l'entreprise Atria

- **1990 – 2010** : Les débuts de l'activité

Créée dans les années 90, l'activité d'Atria était centrée sur la distribution de matériels audio-visuels fabriqués en Asie. Son modèle d'affaire consistait uniquement en la vente et l'installation de systèmes audio-visuels pour des clients de type entreprises ou établissements scolaires (pas de particuliers) : sa rentabilité était de fait enfermée dans une logique de volume.

- **2015 – 2020** : Les prémices du changement de modèle vers l'Économie de la fonctionnalité

À partir de 2015, en réponse aux difficultés qu'elle traverse, Atria a commencé à proposer des solutions d'audio-visuel associées (équipements & services). Ce n'est plus le matériel qui était vendu mais la mise à disposition de celui-ci, moyennant le règlement d'un loyer. Néanmoins, il s'agissait encore d'un modèle où la croissance de la valeur produite par l'entreprise passait par une augmentation du nombre de contrats de location signés.

Dans les années 2020 l'offre de mise à disposition de matériel a été complétée par la prise en compte de son usage et un accompagnement des utilisateurs sous la forme contractuelle. Atria est alors entrée dans la compréhension des métiers et activités de ses clients, pour développer des réponses dans une logique d'appui à leur travail. Dès lors, les services qui composent la solution sont indissociables des équipements. L'offre prend en charge les objectifs liés à l'organisation, à l'agilité des personnes dans l'usage des technologies et aux habitudes de travail développées par la communauté. En cela, on parle d'une « Solution intégrée biens & services ».

- **2025 – 2050** : L'aboutissement du modèle

Pour développer l'activité, et surtout la pérenniser, il a fallu élargir le périmètre d'acteurs concernés par l'élaboration d'une solution complète. Dans un premier temps, la coopération a été réalisée au moyen de « contrats coopératifs » entre les partenaires mettant en œuvre la solution. C'est ainsi qu'est né le Groupement d'Entreprises Coopérantes (GEC) Atria, associant à ce jour 450 professionnels, salariés d'Atria ou, via des contrats de coopération, attachés à des entreprises ou des organismes publics.

Dès 2030, le travail collaboratif à distance a commencé à se généraliser, poussé par l'urgence à réduire les déplacements individuels, source d'émissions de gaz à effet de serre en partie à l'origine du dérèglement climatique. C'est dans ce contexte que l'outil de travail « Atrium » a été créé.

### Le modèle économique d'Atria

- L'offre de Atria : l'Atrium

L'expertise d'Atria consiste à proposer un dispositif d'échanges à distance adapté aux membres d'un collectif de travail. Ce dispositif se matérialise par une plateforme, l'Atrium, proposant un espace de communication immersif, interactif et riche où l'utilisateur gagne plus de pouvoir dans la gestion de l'information.

- Le développement de l'offre à partir des sphères fonctionnelles

Atria a également développé une offre à destination des citoyens sur leur lieu de vie, particulièrement adaptée aux personnes en situation de dépendance, mais ouverte à tous. L'entreprise se positionne ainsi dans la sphère fonctionnelle « Performance, bien-être et santé au travail », et dans celle de la « Qualité de vie et sécurité ».

- Un modèle de revenu basé sur la vente de la performance d'usage

Une partie de la rémunération est liée au temps d'utilisation de la solution et une autre, la plus importante, repose sur le gain de performance que la solution apporte au client. Le client est redevable d'une compensation monétaire évaluée en fonction de ce gain. Des négociations avec d'autres parties prenantes sont aussi engagées comme le territoire sur lequel elle est implantée.

- Une prise en charge des externalités favorables au développement durable

L'Atrium contribue par essence à la réduction des GES en encourageant les réunions de travail à distance. Le système étant optimisé pour être le plus utile possible, son usage est minimisé, ce qui augmente sa durée de vie et contribue donc à réduire les ressources nécessaires à sa production, ainsi que celles mobilisées lors de son exploitation.

- Un modèle créateur d'emploi

Les espaces de développement économiques n'étant plus saturés par une logique de vente de biens, le contexte redevient favorable à la création d'emploi. Le fait de passer du secteur à la sphère fonctionnelle est le ressort de la création d'emplois. La solution sort de la compétitivité mondialisée en induisant une re-territorialisation dans le lien production/consommation.

## L'organisation interne d'Atria

- La coopération comme fondement

La relation de coopération qui s'est développée avec les partenaires du GEC s'avère stimulante pour chacun, et elle est un des fondamentaux de la performance d'Atria. Pour cela, il a fallu capitaliser sur la confiance qui est primordiale pour développer la coopération. La prise en compte des enjeux du travail des bénéficiaires et des partenaires, d'un côté, et des enjeux de la coopération, de l'autre, a nécessité d'engager des investissements pour développer les ressources immatérielles (confiance, compétence, pertinence d'organisation, santé).

- Le développement des compétences collectives

Le travail des salariés entre 2020 et 2030 s'est grandement transformé. De nouvelles compétences ont été mobilisées. Le recrutement d'un expert en neurosciences en 2030 a été le premier marqueur fort de cette évolution. De nouveaux dispositifs ont également été créés, comme l'évaluation de la performance à l'issue des réunions pour améliorer la pertinence de l'offre ou des dispositifs d'innovation pour développer une plate-forme auto-apprenante et une Wiki communauté pour permettre aux usagers de progresser dans leur usage et aider à l'émergence de nouvelles connaissances.

## JOURNÉE ANNUELLE 2015 : QUELLES CONDITIONS POUR LA DIFFUSION ET LA GÉNÉRALISATION DU MODÈLE DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION ?

8 décembre 2015

Les vidéos de la journée annuelle sont en ligne sur le site du Club :

<http://www.club-economie-fonctionnalite.fr/activités-du-club/toutes-les-séances/journée-annuelle-8-décembre-2015/>

### La séance plénière

La journée a démarré par une séance plénière sur les conditions pour la diffusion et la généralisation du modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Ont participé André-Jean GUERIN, Administrateur de la fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme, Administrateur de l'institut des futurs souhaitables, conseiller au Conseil économique, social et environnemental (CESE) ; Christian DU TERTRE, directeur scientifique d'ATEMIS, Président de l'IE-EFC, Christophe SEMPELS, membre de l'IE-EFC, professeur de développement durable et d'entrepreneuriat à Skema, et Dominique PICARD, directrice de projet, département économie et cohésion sociale, direction des investissements et du développement local du groupe Caisse des dépôts.

### La coopération comme moteur

L'économie de la fonctionnalité souhaite opérer une transition de la vente d'un produit, d'un service, d'une solution associée à une solution intégrée de biens et de services. Cette nouvelle solution vise à développer une performance d'usage et à prendre en charge les externalités en s'appuyant sur des ressources immatérielles, au cœur de l'efficacité de la solution. La création de valeur se base sur l'effet « ciseau » : une baisse de consommation des ressources matérielles compensée par une hausse des ressources immatérielles pour produire de la valeur. Les connaissances sur les pratiques du client, la qualité des coopérations avec des acteurs de disciplines connexes au champ d'expertise de l'entreprise, sont essentielles pour créer un modèle d'affaire et de revenu qui puissent se dégager des logiques de vente matérielle et volumique.

Il y a économie de la fonctionnalité là où les ressources immatérielles deviennent les nouveaux leviers de productivité. La coopération joue un rôle déterminant. La coopération consiste à intégrer dans son propre travail les contraintes, limites, impasses de son partenaire de travail. Les relations d'empathie, de confiance sont essentielles pour comprendre l'autre. Les contrats coopératifs doivent favoriser la convergence d'intérêt entre les partenaires sur le plan

monétaire. Il faut également établir des modes d'évaluation pertinents. Une gouvernance renouvelée est au cœur du dispositif de coopération. La concurrence entre acteurs ayant des conséquences néfastes sur le plan environnemental et social, la coopération permet de la mettre à distance ; La concurrence n'est donc plus le principe essentiel de la régulation économique entre acteurs. La coopération permet d'engager de nouvelles logiques d'activité, hybrides et plurielles, différentes des logiques de spécialisation et de filière à l'œuvre dans le modèle industriel classique. Cela modifie le travail des entreprises comme des collectivités locales, de même que les rapports entre ces deux types d'acteurs.

### Innovation contractuelle et financement des projets

Le modèle de la SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) donne un cadre pour développer des activités associant des acteurs issus de milieux divers (public, privé, les salariés, les bénéficiaires). Ce mode de fonctionnement coopératif vise une gouvernance basée sur la coopération entre acteurs.

Si les nouvelles formes d'entreprise comme les SCIC sont très innovantes sur le plan de l'utilité sociale et enrichissent les réflexions sur ce que doit être l'économie de demain, la reconnaissance auprès d'organismes financeurs suppose de nouvelles formes de partenariat.

La coopération permet une compétitivité des entreprises au niveau global au regard de l'objectif de bien-être, de qualité de vie individuelle qui est recherché. Un travail est en cours à la caisse des dépôts sur des critères d'utilité sociale permettant d'évaluer les projets en demande d'investissements financiers.

### Le territoire-projet comme périmètre de l'action

C'est au niveau des territoires que l'on voit émerger les externalités négatives au plan social et écologique. La notion de territoire s'étend au-delà des délimitations administratives des collectivités. Le territoire est complexe, mouvant et varie selon l'enjeu. Le territoire se construit donc à travers le périmètre d'acteurs engagés dans une nouvelle réponse à un enjeu particulier. Ce périmètre est un levier essentiel de l'action politique dans la prise en charge des externalités.

Le territoire-projet doit néanmoins trouver un appui sur les territoires institués au plan administratif dans une logique d'accompagnement, de transmission de compétences et de connaissances. Pour la prise en charge de certaines externalités, l'action locale et territorialisée doit s'appuyer sur les autorités relevant de territoire plus étendu. Les connaissances à mobiliser ne relèvent pas seulement des sciences exactes mais également de sciences humaines et sociales et visent la constitution d'un patrimoine collectif immatériel institutionnalisé et territorialisé. L'économie de la fonctionnalité est une posture citoyenne d'engagement vers la prise en charge des enjeux du développement durable. L'ancrage local est un levier essentiel qui permet une confrontation au réel, au plus près des enjeux.

### Les ateliers thématiques

Les échanges se sont ensuite poursuivis en groupe au sein de 3 ateliers qui se sont tenus en parallèle :

**Atelier 1** : Quelles conditions pour la diffusion et la généralisation du modèle de l'EFC ? Échanges à partir de la sphère de l'alimentation.

**Atelier 2** : Quelles conditions pour la diffusion et la généralisation du modèle de l'EFC ? Identification des variables clefs.

Voir la vidéo de cet atelier sur le site du Club :

<http://www.club-economie-fonctionnalite.fr/activités-du-club/toutes-les-séances/journée-annuelle-8-décembre-2015/>

**Atelier 3** : Je souhaite mieux comprendre ce qu'est l'économie de la fonctionnalité. Temps de questions - réponses.

## Le bilan de la première année de l'institut IE-EFC

La journée s'est terminée sur un bilan de la 1<sup>ère</sup> année de l'institut européen de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

Les différentes activités menées au sein de l'institut :

### ► L'animation du débat sur l'EFC

Le Club EF&DD créé et animé par ATEMIS devient le support de l'Agora de l'institut européen.

### ► Des accompagnements collectifs d'entreprises. Les différents membres de l'institut sont engagés dans un ensemble d'accompagnements d'entreprises menés dans le cadre de dispositifs collectifs.

Un groupe d'entreprises de l'ESS - Nord-Pas de Calais

Un groupe CJD / Alliances en Nord-Pas de Calais

Un groupe CCI Grand Lille en Nord-Pas de Calais

Un groupe en Rhône Alpes

Un groupe de membres du CJD en Pays de la Loire

Un groupe en Vaucluse

Un groupe entreprises de maintenance / aéronautique / automobile en Ile de France

A venir : des démarches en Wallonie, à Toulouse, à Grasse

### ► Un engagement du CJD sur les Nouveaux Modèles qui se matérialise par la création d'une commission nationale et le lancement de commissions locales sur les nouveaux modèles économiques (30 sections - 300 JD). Ces commissions sont vues comme une première étape vers la mise en place de dynamiques d'accompagnement d'entreprises à l'EFC.

### ► Un premier accompagnement de territoires avec comme pilote le CERDD, comme partenaires et cofinanceurs le Conseil Régional, l'État et le Club Noé, comme opérateurs ATEMIS et E2I. Les territoires concernés : la Communauté Urbaine de Dunkerque (enjeu de l'alimentation), la Communauté d'Agglomération de la porte du Hainaut (la réduction et la valorisation des déchets fermentescibles), La Communauté de Commune du Sud Artois (la rénovation énergétique de l'habitat).

### ► La formation et l'accompagnement de consultants

En 2015/2016 : 2 sessions d'une douzaine de consultants, 2 journées par an de retour d'expérience, 3 journées par an de supervision

### ► ATEMIS a répondu en lien avec les Clubs membres de l'Institut à l'appel d'offres de l'ADEME pour la réalisation d'une prospective de l'économie de la fonctionnalité à 2050 et à été retenu.

### ► Dans le cadre du Club EF&DD ATEMIS a engagé un état de l'art sur l'économie de la fonctionnalité, appuyé par l'ADEME et l'Institut Caisse des Dépôts pour la recherche.

### ► Deux recherches conjointes sont engagées avec des centres de recherche en Nord-Pas de Calais : ACV et mobilité (CresGé, ATEMIS, Sébastien Boucq), ACV et travail (IAE Lille 1, ATEMIS).

### ► Une vie associative

Un bureau : Christian DU TERTRE (Pdt), Didier DUMONT (trésorier), Jean-François CARON (secrétaire)

Un secrétariat opérationnel : C. DU TERTRE, C. CUNY-GRIGNY, N. BENQUE, R. DEMISSY, P. VUIDEL

Deux comités d'orientation et une première université d'été accueillie par Cap EF se sont déroulés en 2015. Une assemblée générale est prévue en février 2016.

► La création d'un site Internet ([www.ieefc.eu](http://www.ieefc.eu)) où seront hébergés les outils pédagogiques en cours de création dans le cadre d'un projet Erasmus, porté par ATEMIS. Ce site sera animé par l'IE-EFC à l'issue du projet.

## ATELIER FINANCEMENT DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION

L'adoption par l'entreprise d'un modèle économique relevant de l'Économie de la Fonctionnalité, autrement dit, d'un modèle économique de type serviciel, dans lequel l'immatériel tient une place essentielle, passe par le développement des ressources immatérielles de l'entreprise.

Cela correspond, de plus, à un enjeu du développement durable : celui d'accroître la production de valeur tout en réduisant la part des ressources matérielles qui sont mobilisées dans le processus de production, au profit des ressources immatérielles.

Les ressources immatérielles sont donc stratégiques : elles sont un levier de croissance pour développer des modèles d'entreprises durables.

Or les entreprises rencontrent des difficultés à faire financer ces ressources immatérielles par les acteurs bancaires traditionnels. La plupart du temps, leur financement passe par les fonds propres de l'entreprise. L'objectif de l'Atelier est de construire une démarche alternative pour aider les entreprises à mobiliser des financements externes.

Lancé fin 2013, dans le cadre du Club Économie de la Fonctionnalité et Développement Durable, l'Atelier « Financement de l'Économie de la Fonctionnalité » qui a, depuis, rejoint la dynamique de l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC), cherche à :

- Cerner les efforts des entreprises pour se doter d'actifs immatériels : efforts des individus (travail / hors travail), ou autofinancement, et il semble que celles-ci aient du mal à préciser l'objet du financement ;
- Comprendre les méthodes analytiques utilisées par les financeurs pour investir sur un projet plutôt qu'un autre ; éclaircir les différentes approches des structures de financement, en lien avec elles : comment elles peuvent se compléter, se consolider, converger ; comprendre le système de légitimation des argumentaires, les critères obligatoires, éliminatoires et ce qui fait valeur dans un projet aux yeux des financeurs.
- Formuler des propositions d'arguments et "tester" leur valeur (pour une entreprise : comment sont perçus l'affiliation à un club « économie de la fonctionnalité », l'ancrage au sein d'un écosystème territorial ?). Ce, en vue d'établir une grille d'arguments.

L'Atelier s'appuie sur des dimensions opérationnelles avec un collectif de contributeurs : Renaud du TERTRE (Université Paris Diderot, LADYSS, Maître de conférences émérite), principal rédacteur, Brigitte PASQUELIN (docteure en économie, consultante-chercheuse ATEMIS), rédactrice et coordinatrice de l'Atelier, Christian du TERTRE (Professeur à l'Université Paris Diderot, Directeur scientifique d'ATEMIS, Président de l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, et Président de l'Atelier), Didier HAVETTE (Bpifrance - D° du développement durable), Isabelle CONLOUJOU (Bpifrance - délégation Loire), Claire PERRIER (Consultante et sociologue praticienne ATEMIS), Philippe JURY (CIRIDD), Michel VEILLARD (Institut de la monétarisation), Jean-François REY, ...

Au cours de l'année 2015 et début 2016, deux démarches ont été conduites en parallèle :

### 1/L'exploration de nouveaux circuits de financement

L'Atelier a ainsi favorisé la rencontre entre des acteurs financiers et une vingtaine de participants de tous horizons, réunis pour l'occasion dans les bureaux parisiens de Bpifrance.

**La séance du 23 septembre 2015** a été dédiée à **La Nef**, coopérative financière qui offre des

solutions d'épargne et de crédit orientées vers des projets ayant une utilité sociale, écologique et/ou culturelle. Son représentant, Monsieur **Jean-Christophe CHOLOT**, a présenté les outils financiers et les dispositifs développés par son organisation pour accompagner des projets qui mettent en œuvre de nouvelles façons de produire, de consommer, d'entreprendre, d'habiter, et notamment les outils de participation citoyenne. Il a également expliqué le développement des compétences des « chargés de crédit », les moyens mis en œuvre pour permettre de capitaliser l'information sur la base d'échanges (formels et informels) entre pairs. Les critères d'éligibilité des projets (pertinence de et mode de gouvernance de l'entreprise, dynamiques de coopération, ...) mériteraient d'être encore approfondis avec la banque.

L'atelier a ensuite étudié la piste du **financement participatif** ou « crowdfunding » qui est une autre façon pour les entreprises de récolter des fonds pour leur projet. De plus, en privilégiant le lien social et de proximité, il se révèle être un vecteur naturel du développement de la coopération.

Le **19 janvier 2016**, **Julien BENAYOUN de 1001 PACT** a présenté ce nouveau mode de financement qui connaît un fort développement en France avec un taux de croissance annuel de plus de 63%<sup>1</sup>. 1001 PACT s'adresse à des sociétés présentant une activité avec une finalité et un impact social<sup>2</sup> qui peine à trouver un financement auprès d'acteurs bancaires du fait de leur positionnement, et auprès de business angel qui demande une rentabilité forte. La plateforme passe par un processus de sélection selon trois critères : l'impact social ou environnemental, les critères ESG, les perspectives de viabilité économique et de croissance. La grille de qualification des projets, la confidentialité des projets, les indicateurs pour évaluer les impacts en local, ..., sont autant de questions que les participants ont demandé à approfondir. L'Atelier a donc prévu une séance supplémentaire à la fin de l'année 2016. ATEMIS s'est également proposé de coopérer avec la plateforme pour travailler son modèle d'affaires afin de dépasser le modèle de revenus actuel fondé sur le volume, pour faire émerger les autres dimensions de la création de valeur.

Les comptes-rendus de ces séances sont disponibles en ligne sur : <http://www.club-economie-fonctionnalite.fr>

## **2/La réalisation d'outils permettant de faciliter la recherche de financement aux entreprises dont le modèle requiert des investissements immatériels.**

Un premier travail a donné lieu à un « référentiel » complet destiné aux entrepreneurs de façon à leur permettre de construire un discours narratif (qualitatif) sur l'activité de l'entreprise venant compléter le traditionnel discours du chiffre. C'est à dire un argumentaire susceptible d'être présenté au financeur dans le but d'obtenir un financement externe (fonds propres ou prêts). Réalisé sous la forme d'un questionnaire, il permet en outre de mieux comprendre les conditions dans lesquelles les acteurs de la finance perçoivent les projets d'entreprise et acceptent de les accompagner, ..., ainsi que leur capacité à innover dans leurs critères, pour appréhender les projets de l'Économie de la Fonctionnalité et les financer. En somme, un « outil » qui permette de changer le rapport avec la banque, de déclencher l'intervention du banquier.

Le questionnaire vise plusieurs objectifs :

- Comprendre le cheminement et les raisons qui ont conduit un dirigeant à modifier le modèle économique de son entreprise ;
- Saisir de façon synthétique la nouveauté du modèle économique qui se substitue à l'ancien ;
- Cerner les caractéristiques de « l'offre de solution » proposée, ses bénéficiaires directs et indirects, ainsi que les produits monétaires susceptibles d'être obtenus de façons directe ou indirecte en contrepartie du service rendu ;

<sup>1</sup> En 2014, les montants levés par le crowdfunding ont atteint 152 millions d'euros, soit près de deux fois plus qu'en 2013.

<sup>2</sup> L'« entreprise sociale » correspond aux entreprises bénéficiant de l'agrément ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale) attribué par la DIRECCTE. Sont éligibles les entreprises de l'ESS et les sociétés commerciales sous certaines conditions (utilité sociale, principes de gestion, gouvernance)

- Définir les conditions de production de « l'offre de solution » en distinguant trois ensembles de moyens mobilisés :
  - À l'intérieur de l'entreprise considérée,
  - Dans le cadre de relations partenariales établies avec d'autres entreprises ou des organismes extérieurs,
  - Par le biais de l'insertion de l'entreprise dans un écosystème productif ;
- Identifier les nouvelles modalités de la gouvernance d'entreprise, son statut juridique, ainsi que les principaux instruments juridiques mobilisés pour développer son activité ;
- Évaluer les besoins de financement externe de l'entreprise en tenant compte de la nécessité d'étaler dans le temps la mise en œuvre du nouveau modèle économique, et en cherchant à distinguer les différents types de financement susceptibles d'être obtenus, notamment en tant que prêts bancaires et avances sur fonds propres.

L'atelier s'est ensuite focalisé sur la construction d'un **guide abrégé** intitulé « *Guide de présentation et d'évaluation des besoins de financement d'une entreprise engagée dans l'économie de la fonctionnalité et de la coopération* ». Il a pour objectif d'aider les entreprises à identifier et à évaluer leurs besoins de financement en matière d'investissements<sup>3</sup>, et en particulier à mettre en valeur leurs efforts en matière d'investissements immatériels.

<sup>3</sup> Dans la pratique, les projets d'investissement matériel et d'investissement immatériel sont souvent étroitement liés. Mais, il s'agit, dans le cadre de l'Atelier, de les séparer en tenant compte du fait que les investissements immatériels, à la différence des investissements matériels, sont financés pour l'essentiel par des dépenses courantes, de sorte qu'ils n'occasionnent pas d'immobilisation financière au bilan (sinon partiellement) et, par suite, ils ne font pas l'objet d'un véritable amortissement.

▶ 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

GROUPE



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