



► **Journée Agora**

# **L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION ENTRE PROSPECTIVE ET TRAJECTOIRES**

► **SÉANCE DU 29 NOVEMBRE 2017**

► SÉANCE DU 29 NOVEMBRE 2017

**L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE  
LA COOPÉRATION ENTRE PROSPECTIVE ET TRAJECTOIRES** p.4

**2007-2017 : L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA  
COOPÉRATION, DE L'ÉMERGENCE À LA RECONNAISSANCE** p.4

- 2002 - 2007 : l'accompagnement de grandes entreprises par ATEMIS p.4
- 2007 : le premier et seul Club promouvant l'économie de la fonctionnalité p.4
- 2007 - 2017 : une dynamique ininterrompue d'échanges et de production p.4
- L'économie de la fonctionnalité : un référentiel qui s'est développé et enrichi en 10 ans p.5
- Demain : quelles prochaines étapes p.6

**ATELIERS : LA VISION PROSPECTIVE, UN POINT D'APPUI  
POUR PENSER DES TRAJECTOIRES** p.6

- DE L'ALIMENTATION DURABLE AU BIEN VIVRE ALIMENTAIRE P.6
  - La vision prospective : extraits et discussions p.7
  - Intervention des invités et échanges avec la salle p.9
  - Les sujets abordés dans les échanges avec la salle p.11
- TRANSFORMER LE TRAVAIL, UNE CONDITION DE LA TRANSITION P.12
  - La vision prospective : extraits et discussions p.12
  - Synthèse des échanges entre les participants à l'atelier p.14
  - Les témoignages de dirigeants d'entreprise : les cas d'HD Automatismes et de Dumont Energie p.15
  - Conclusions de l'atelier p.17
- TRANSITION ÉCOLOGIQUE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE DES TERRITOIRES P.17
  - Extrait de la vision prospective p.17
  - Réactions des intervenants et discussions avec la salle p.21

**TABLE RONDE AVEC DES ACTEURS DE TERRAIN :  
DES PREMIERS PAS À LA CONSTRUCTION DE TRAJECTOIRES** p.24

- La parole aux acteurs de terrain p.24
- Synthèse des échanges avec les participants p.26

**QUELS APPUIS AUX ACTEURS DE TERRAIN ?** p.27

**CONCLUSIONS – PERSPECTIVES PAR L'INSTITUT EUROPÉEN DE L'ÉCONOMIE  
DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION** p.27

► SÉANCE DU 29 NOVEMBRE 2017

► PARTICIPANTS À LA SÉANCE

Grégor ALECIAN • Merylle AUBRUN • Chloé BANCEL • Nathalie BARDAILLE • Xavier BARON  
• Patrice BARRAT • Pascal BEGUIN • Nadia BENQUE • Amélie BERMONT • Olivier BLANDIN •  
Hervé BOLARD • Didier BONNIN • Nadia BOUAZZA KRACHAI • Isabelle BOULAIRE • Gaétan  
BOURMAUD • Françoise BRANCOURT • Coraline BRESSY • Thomas BUSUTIL • Elisabeth CAMPAGNAC  
ASCHER • Jean-François CARON • Christophe CESETTI • Nicolas CHAIGNOT DELAGE • Yves BAUNAY  
• David CHAMBARD • Jean-Marie COANT • Myriam COLLE • Chloé COLNET • David CORRE • Olivier  
CRISTOFINI • Jo-Michel DAHAN • Nicolas DAMESIN • Brian DEMAS • Isabelle DE BAYSER • Mr DE  
BETTIGNIES • Sandro DE GASPARO • Adelphe DE TAXIS DU POET • Thierry DEBUC • Simon DECOCK •  
Mathilde DEHAME • Romain DEMISSY • Monique DEMUR • Patricia DESPRETS • Denis DHYVERT • Salim  
DIDANE • Dominique DORÉ • Lucille DRUGEALT • Christian DU TERTRE • Clément DU TERTRE • Renaud DU  
TERTRE • Esther DUBOIS • Alexandre DUMAINE • Didier DUMONT • Cécile EBSTEIN • Sihem EL OUASSINI  
• Pascal ETIENNE • Marc EYRAUD • Raymonde FERRANDI • Charlotte FILBIEN • Bernard GAISSET • Marlene  
GAUTHIER • Thibault GHEYSSENS • Yoann GINGUENÉ • Gérard GRASS • Claude GRUFFAT • Philippe GUINAUD  
• Joao de Deus GOMES DA SILVA • Pierre André GALY • Dominique HAYS • Frédéric HERDUIN • François  
HUBAULT • Maryse HUET • Nathalie JAUD DE LA JOUSSELINIÈRE • Isabelle JEANNEAU • Isabelle JURET  
• Philippe JURY • Moh KOJJOT • Michel LACROIX • Christian LAIDEBEUR • Laurent LAMY • Simon LAPORTE •  
Martine LAULHE • Joackim LEBRUN • Pierre-Yves LE DILOSQUER • Simon LEDEZ • Michel LEHEMBRE • Pierre LENEL •  
Stephane LEONARD • Camille LEVARLET • Aline LEVRARD • Bruno LHOSTE • Jean-Christophe LIPOVAC • Caroline  
LOUIS • Corinne MARTIN • Thibault MARZLOFF • Christine MASSON • Noura MEBTOUCHE • Marcel MESSALI •  
Dorothée METTA • Zoé MICHAU • Catherine MONCEL • Patricia MORSHEDI • Stanislas NOSPERGER • Robert  
OUAKNINE • Yamina OUARAS • Enzo PASCHANA • Brigitte PASQUELIN • Olivier PENAUD • Julian PERDRIGEAT  
• Claire PERRIER • Emmanuelle PHILIP • Dominique PICARD • Bénédicte PICHARD • Julien PICQ • Isabelle PITZ  
• Valérie PLET • Mr PUYOT • Linda REBOUX • Juliette REMBERT • Pauline RENON • Lucie RENOU • Delphine  
RISS • Séverine ROMANOWSKI • Sylvain ROTILLON • Hervé ROUSSEL • Corinne RUAT • Samuel SAUVAGE  
• Aude SEIBEL • Florence SPIRA CHEKROUN • Franck SPRECHER • Lana STOYANOVA • Guillaume  
TOULORGE • Samuel TOURBEZ • Cathy VEIL • Yann VERHOYE • Dominique VEUILLET • Noélia VOISEUX  
• Patrice VUIDEL • Gerhard WOLF • Muttiah YOGANANTHAN • Qi ZHANG

► SÉANCE DU  
29 NOVEMBRE 2017

## L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION ENTRE PROSPECTIVE ET TRAJECTOIRES

### 2007-2017 : L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION, DE L'ÉMERGENCE À LA RECONNAISSANCE

Patrice VUIDEL, Consultant Chercheur d'ATEMIS et délégué général du Club Économie de la Fonctionnalité & Développement Durable (Club EF&DD) revient sur les 10 années écoulées depuis la création du Club en 2007.

#### 2002 - 2007 : L'ACCOMPAGNEMENT DE GRANDES ENTREPRISES PAR ATEMIS

ATEMIS est sollicité en tant que laboratoire d'intervention et de recherche à partir de 2002 par de grandes entreprises afin de les aider à penser leur devenir : quel modèle d'affaires pour soutenir l'activité d'EDF ou Gaz de France si ces entreprises doivent dorénavant accompagner leurs clients à réduire leurs consommations d'énergie ? Quelle valeur La Poste peut-elle apporter à ses clients, aux territoires, alors que le courrier distribué est en baisse ? Une réflexion sur les fonctionnalités liées à l'activité (au travers par exemple de l'interrogation sur les effets utiles du service) amène ATEMIS à mettre en avant le terme d'économie de la fonctionnalité.

#### 2007 : LE PREMIER ET SEUL CLUB PROMOUVANT L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

En 2007 ATEMIS propose aux entreprises auprès desquelles elle intervient de créer un Club afin de poursuivre dans une perspective plus collective les réflexions menées jusqu'alors avec chacune d'elles. Le Club Economie de la Fonctionnalité & Développement Durable démarre ses activités.

Le Club vise à prendre en charge 3 enjeux :

1. Repérer et analyser l'émergence de l'économie de la fonctionnalité.
2. Socialiser, créer une communauté de réflexion et d'action.
3. Animer un réseau de recherche en science sociales et humaines.

La méthode utilisée pour ce faire : chaque séance s'organise à partir de la mise en débat d'un retour d'expérience ou d'une question de recherche.

En complément le principe de libre accès aux séances, aux ressources du Club est affirmé. Il ne s'agit pas de faire un Club fermé, mais au contraire ouvert à toutes les marques d'intérêt. Ce qui implique une mobilisation de moyens par ATEMIS et induit de trouver des appuis complémentaires pour faire vivre le Club. Dans ce cadre, et après un appui issu d'entreprises les premières années, puis du Ladyss de Paris 7 entre 2009 et 2013, l'Institut Caisse des Dépôts pour la Recherche soutien depuis 2011 l'activité du Club, lui permettant de mener à bien l'organisation des séances et la production des comptes rendus. Des moyens complémentaires étant toujours les bienvenus, de façon à augmenter la capacité de production et de diffusion du Club !

#### 2007 - 2017 : UNE DYNAMIQUE ININTERROMPUE D'ÉCHANGES ET DE PRODUCTIONS

Quelques dates clefs dans l'histoire du Club :

- **2007** : premières séances d'échanges
- **2011** : animation d'un réseau de recherche
- **2013** : lancement de premiers ateliers visant à travailler collectivement des dimensions du modèle / des sphères de performance : le financement, la mobilité
- **2014** : participation à la création de l'Institut Européen de l'EFC

• **2015-16** : le Club est un espace ouvert de mise en débat aux différentes étapes de la prospective commanditée par l'ADEME et réalisée par ATEMIS, en lien avec des membres de l'Institut.

En 2007, le Club EF&DD était le seul Club français à animer un espace de débat et de promotion de l'économie de la fonctionnalité. 10 ans plus tard, le paysage c'est enrichi d'un ensemble d'initiatives dans un certain nombre de régions, et de la création d'un Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC) visant à mettre en réseau les acteurs locaux, à faire vivre la réflexion au niveau national et européen<sup>1</sup>.

Aujourd'hui, le site du Club propose plus d'une cinquantaine de comptes rendus rendant compte de démarches d'entreprises, de territoires, de réflexions académiques ou d'acteurs engagés dans la promotion de l'économie de la fonctionnalité. Les séances ont également été l'occasion de mettre en discussion de façon plus large les nouveaux modèles économiques : économie collaborative, économie circulaire.

Un ensemble de séances ont donné lieu à des captations vidéos. **Deux ouvrages viennent renforcer ce patrimoine :**

- Le développement durable, la seconde étape, Jacques Theys, Christian du Tertre, Felix Rauschmayer, Ed. de L'Aube, 2009, 208 p.
- L'économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ?, Gérald Gaglio, Jacques Lauriol, Christian Du Tertre, Editions Octares, Toulouse, 2011.

### L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ : UN RÉFÉRENTIEL QUI S'EST DÉVELOPPÉ ET ENRICHÉ EN 10 ANS

Le référentiel de l'économie de la fonctionnalité a également évolué et s'est enrichi dans sa définition. Au centre des réflexions et des débats : quelles sont les caractéristiques d'un modèle économique « durable », capable de prendre en charge, d'intégrer les enjeux de développement durable ?

ATEMIS et le Club EF&DD sont partis d'une réflexion sur les limites du modèle industriel, notamment en termes d'organisation du travail au regard de l'enjeu de plus en plus dominant de production de services, d'effets sur la santé des personnes en situation de travail, et d'impact sur la qualité des offres et les performances de l'entreprise. Cette orientation a été signifiée au travers de l'adjonction du terme de coopération (économie de la fonctionnalité et de la coopération) au moment de la création de l'Institut.

Vers la même époque, en 2008, le Grenelle de l'environnement fait référence à l'économie de la fonctionnalité comme à une composante d'une dynamique d'économie circulaire. L'économie de la fonctionnalité étant vue comme le modèle d'affaires permettant de passer d'une logique linéaire à une logique circulaire, au travers du passage de la vente à la location du bien. On le voit, si le terme utilisé est identique, les notions économiques qu'il recouvre ne sont pas tout à fait les mêmes. Ce qui est normal pour un modèle émergent.

En 2017, suite à l'étude prospective sur l'économie de la fonctionnalité<sup>2</sup>, l'ADEME a publié une note qui propose sa définition de l'économie de la fonctionnalité, en reconnaissant l'existence de deux approches qu'elle suggère de chercher à articuler.

Le schéma page suivante rend compte de la définition de l'ADEME<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> [www.ieefc.eu](http://www.ieefc.eu)

<sup>2</sup> Etude commanditée par l'ADEME, réalisée par ATEMIS avec la participation de membres de l'IE-EFC : ADEME, ATEMIS, Patrice VUIDEL, Brigitte PASQUELIN, 2017. Vers une économie de la fonctionnalité à haute valeur environnementale et sociale en 2050. Téléchargeable à l'adresse suivante : <http://www.ademe.fr/vers-economie-fonctionnalite-a-haute-valeur-environnementale-sociale-2050s>

<sup>3</sup> Note téléchargeable sur la même page que l'étude prospective.

► SÉANCE DU  
29 NOVEMBRE 2017

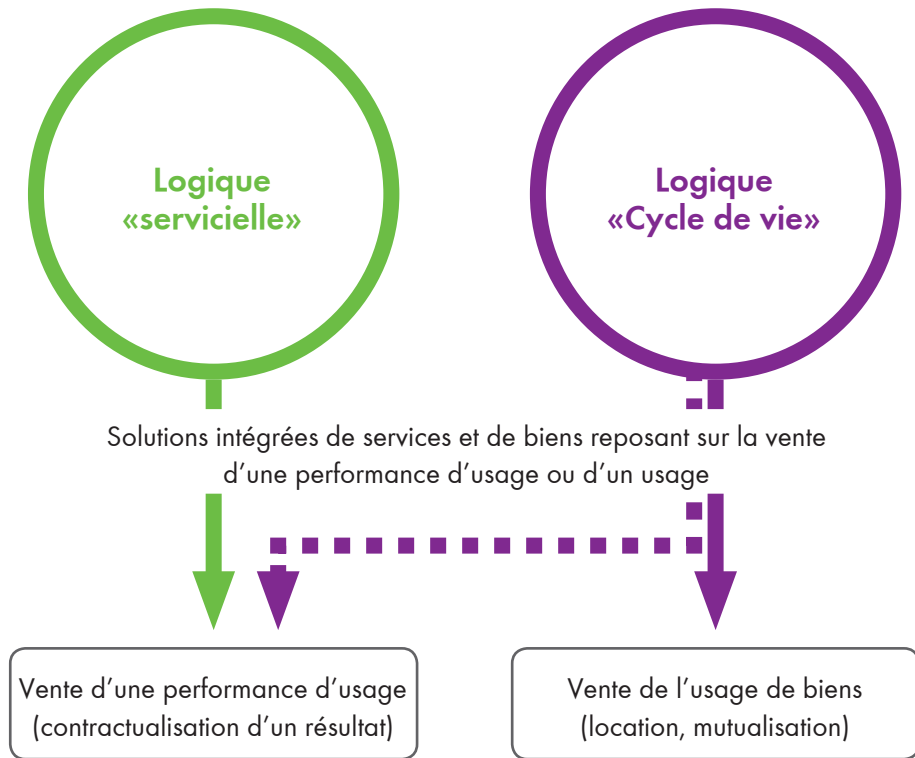


Schéma : ADEME

### DEMAIN : QUELLES PROCHAINES ÉTAPES ?

Le Club EF&DD s'inscrit comme un acteur dans l'écosystème que représente l'Institut. Il souhaite poursuivre son activité de mise en débats, d'animation d'ateliers. Il se propose de co-organiser comme aujourd'hui avec l'Institut une journée Agora annuelle permettant un large échange entre acteurs intéressés ou déjà engagés.

En complément, le Club souhaite favoriser l'organisation d'une communauté d'acteurs franciliens intéressés par le référentiel de l'EFC. En effet, en Ile-de-France, première région en termes de populations, d'activités économiques, bien que de multiples marques d'intérêt pour l'EFC existent, les initiatives sont à ce jour beaucoup plus timides et les acteurs plus dispersés que dans d'autres régions.

Dans cette perspective, une première démarche a été de créer une association Loi 1901 de façon à permettre un pilotage plus collégial du Club. Le premier bureau est composé de Stanislas NOSPERGER (R&D EDF), Dominique PICARD (Labo de l'ESS) et Patrice VUIDEL (ATEMIS). Toutes les personnes intéressées par cette proposition sont les bienvenues !

### ATELIERS : LA VISION PROSPECTIVE, UN POINT D'APPUI POUR PENSER DES TRAJECTOIRES

3 ateliers ont été organisés en parallèle permettant de partager des extraits issus de la vision prospective à 2050 réalisée par ATEMIS avec l'appui de membres de l'Institut pour le compte de l'ADEME, puis d'interroger les trajectoires possibles pour tendre vers cette vision

### DE L'ALIMENTATION DURABLE AU BIEN VIVRE ALIMENTAIRE

**Animateurs :** Nandia BENQUE et Thierry DEBUC (ATEMIS)

**Intervenants :** Claude GRUFFAT, Président de Biocoop SA, Dominique HAYS, Fondateur et Président du PTCE Ecopôle d'Audruicq, Jean-Christophe LIPOVAC, Cabinet du Maire de Grande Synthe, Dominique PICARD, Présidente du projet agriculture et alimentation durable du Labo de l'ESS

## LA VISION PROSPECTIVE : EXTRAITS ET DISCUSSIONS

La vision « Alimenter » prend pour exemple, une entreprise familiale qui s'est développée sur 3 générations, à partir d'une activité de production maraîchère<sup>4</sup>.

**Interview avec la dirigeante, le 3 mars 2050.****Il y a 75 ans, votre grand père s'est lancé dans une activité de production maraîchère. Trois générations plus tard, quelle est l'offre de votre entreprise ?**

Elle a évolué. Nous avons conservé notre métier historique, qui est la production et la vente de produits maraîchers via notre réseau de distribution, mais aujourd'hui, cette activité représente une faible part de notre CA. Maintenant, nous développons des **solutions intégrées biens & services** qui consistent à offrir à nos clients un accompagnement à **bien se nourrir**.

**Un accompagnement à bien se nourrir, ça veut dire quoi concrètement ?**

Nous aidons les ménages, les sites de restauration collective comme les cantines, les restaurants d'entreprises, à cuisiner bien, vite et bon, du point de vue de la qualité gustative, de la praticité, et aussi de la santé. En d'autres termes, nos solutions répondent à une recherche d'une **performance** en matière de s'alimenter.

**Vous parlez de performance en matière de s'alimenter. On peut être surpris de voir ces deux mots associés. Pourquoi parler de performance ?**

Nous nous inscrivons dans un mouvement né dans les années 2000 et qui cherche à faire évoluer la notion de performance. La dimension monétaire de la performance n'est plus première. Elle reste présente, bien sûr, mais elle s'efface derrière d'autres dimensions environnementales, sociales et territoriales. Ainsi, notre offre développe l'autonomie des clients, et leur connaissance en matière de cuisiner avec des effets de santé, de lien social, de convivialité, de service rendu au territoire...

**Pour prendre en compte ces enjeux vous ne pouvez plus travailler seul, En quoi votre solution intégrée sur « l'alimenter » a fait évoluer vos relations avec vos partenaires**

La construction d'une offre élargie nous a conduit à constituer un écosystème coopératif, c'est à dire un ensemble d'acteurs aux activités et compétences complémentaires avec qui nous travaillons en coopération très étroite. Dans cet écosystème vont participer des collectivités, des industriels, des unités de transformation, un service de logistique et d'autres producteurs maraîchers, ainsi que des chercheurs. Ces acteurs sont associés de façon plus ou moins proche à notre modèle économique. Certains participent à notre modèle d'affaire, c à d. à nos revenus. Notre activité repose donc sur de **nouvelles coopérations** entre acteurs qui ne correspondent plus aux espaces sectoriels ou aux filières classiques. Notre activité dessine un nouvel espace de coopération sur la **sphère fonctionnelle de l'« Alimenter »** dans une vision multidimensionnelle qui s'oppose à la logique sectorielle, de filières.

**Quel est votre modèle d'affaires ? comment faites-vous pour générer du revenu ?**

- 1) une partie des recettes provient encore de la vente de notre production. Elle n'a pas vraiment baissé en volume par rapport à il y a 20 ans, mais beaucoup en part de notre CA.
- 2) une autre partie, la plus importante, correspond à la vente de nos **solutions intégrées biens & services**. Là notre modèle a beaucoup évolué, nous générons de nouveaux revenus fondés sur **l'animation des écosystèmes et la professionnalisation** de nos parties prenantes.

<sup>4</sup> Voir dans le rapport de l'étude prospective : ADEME, ATEMIS, Patrice VUIDEL, Brigitte PASQUELIN, 2017. *Vers une économie de la fonctionnalité à haute valeur environnementale et sociale en 2050*. Téléchargeable à l'adresse suivante : <http://www.ademe.fr/vers-economie-fonctionnalite-a-haute-valeur-environnementale-sociale-2050>

la version complète de la vision concernant la sphère de l'alimenter : « D'une production maraîchère à un modèle serviciel d'alimentation durable », pages 51 à 61.

**Vous faites ça comment ?**

À chaque fois que nous contribuons à améliorer la performance de l'activité d'un de nos partenaires, nous bénéficions d'un partage des gains générés. Ce qui nous invite à nous intéresser aux **effets utiles** directs et indirects de nos solutions, à les mettre en discussion avec les bénéficiaires et à nous accorder sur la façon dont la valeur produite est rémunérée.

**Est-ce que vous avez un exemple ?**

Oui par exemple, lorsque nous aidons les enfants à mieux manger dans les cantines scolaires, de ce fait, nous contribuons à faire baisser le taux de déchets alimentaires. Or, chaque producteur de déchets paye une redevance liée au poids des déchets qu'il génère. Nous sommes là rémunérés au prorata de la baisse des déchets alimentaires.

Ce modèle génère des marges bien plus importantes que dans notre métier historique. On est dans une logique de valorisation monétaire de la valeur produite et donc des effets utiles de l'offre, et non plus dans une logique de vente de volumes et d'achat au moindre coût.

**Vous parlez 3 sources de revenus, Quelle est la 3<sup>ème</sup> ?**

La troisième source de revenus est liée aux effets positifs que notre activité crée directement ou indirectement sur notre environnement, nature, sur la société locale (le territoire). Je fais référence ici à la notion d'externalités. En prenant en compte les externalités négatives par exemple du territoire : obésité, gaspillage alimentaire, pollution des sols et des eaux, ..., et en les internalisant dans notre offre, notre entreprise développe de nouvelles coopérations et génère du revenu complémentaire sur la base de **systèmes de compensations/coopération** avec les bénéficiaires.

**Pouvez-vous nous donner un exemple ?**

Par exemple l'agence de l'eau rémunère tous les gains que nous faisons dans le cadre de notre production maraîchère, en termes d'économie et de contribution à la qualité de l'eau. C'est aussi l'agence régionale de santé qui finance des cours pour apprendre à cuisiner des légumes à des publics spécifiques, (par exemple des personnes à risques d'obésité), l'objectif est alors de faire découvrir et prendre plaisir à consommer des légumes locaux.

**Finalement, qu'est ce qui a changé dans votre modèle économique<sup>5</sup>?**

Notre modèle économique s'inscrit maintenant dans la **dynamique servicielle** du modèle de l'Économie de la Fonctionnalité. Cela nous a permis de **sortir d'une logique de volume** qui nous enferme dans le produire plus, en intensifiant les cultures et les consommations de produits phytosanitaires, et en appauvrissant les sols, ... Le modèle actuel ouvre un potentiel de développement bien plus grand. Le champ de création de valeur s'est considérablement élargi avec la logique de services et l'attention aux usages. Ça nous a aussi permis d'échapper à une concurrence accrue et au carcan d'une **chaîne de valeur** qui est en fait très préjudiciable au producteur. Elle l'oblige à réduire ses marges, souvent très faibles, face au poids de la grande distribution.

Par ailleurs, la façon dont nous avons fait évoluer notre offre, en invitant les bénéficiaires des solutions dans une **coproduction**, a chamboulé notre modèle d'affaires et nous a obligé à revoir nos **modes de contractualisation**.

**J'imagine que votre métier aussi a bougé, évolué ?**

Ce qui a fait évoluer notre métier c'est notre façon de travailler en **coopération** avec les bénéficiaires directs de nos solutions et les autres parties prenantes. Ça se répercute dans nos processus de travail, mais aussi dans les compétences de nos salariés. Notre cœur de métier s'est déplacé, avec l'élargissement de nos activités servicielles.

<sup>5</sup> Un modèle économique recouvre le type d'offre que l'on propose, les modalités d'organisation de la production (les formes de productivités associées), le modèle d'affaires (la façon de générer les revenus), la gouvernance, les modalités de distribution de la valeur produite. Le modèle économique renvoie également à des modes de consommation.



**Comment la vision présentée vient-elle croiser vos préoccupations, vos travaux ?****Dominique Picard, Présidente du projet Agriculture et Alimentation durable, Labo de l'ESS (économie sociale et solidaire) :**

Le Labo de l'ESS souhaite engager une réflexion collégiale, notamment avec les acteurs de l'ESS qui sont très présents dans le secteur, autour de ces enjeux majeurs que représentent l'agriculture et l'alimentation durables. Cette réflexion, nous souhaitons la mener à travers le prisme territorial et en faisant le pari de la coopération entre les différents acteurs autour d'objectifs communs comme force d'entraînement transformatrice. En ce sens, cette démarche rejoint un sujet abordé dans la vision : comment faire travailler ensemble des acteurs aujourd'hui inscrits dans des logiques de filières pour les croiser avec des logiques de territoires? Comment les amener à transformer leurs pratiques en développant des logiques de coopération, à l'image, par exemple, des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), véritables viviers de propositions et solutions innovantes ?

En privilégiant l'approche territoriale, il est possible d'inscrire l'agriculture et l'alimentation dans une réflexion plus globale prenant en compte les interdépendances du secteur avec d'autres activités telles que l'écotourisme, la préservation de l'habitat, la production d'énergie ou encore de la biodiversité...pouvant répondre ainsi à des besoins identifiés collectivement et à de nouveaux services à développer.

Nous pensons que les acteurs de l'ESS sont particulièrement bien placés pour mener des actions transformatrices et que leur ancrage territorial fort sera la clé de voûte d'une transition agricole et alimentaire réussie.

**Claude Gruffat, Président de Biocoop SA :**

Il faut faire une distinction entre le Bio et la Bio.

**Le Bio** correspond à un cadre réglementaire qui organise un modèle d'agriculture tendu vers une amélioration de la valeur nutritive des aliments. Le modèle conventionnel a perdu entre 50 et 85 % de la valeur nutritionnelle des fruits et légumes (ex, pour avoir la même qualité nutritionnelle qu'une pomme en 1960, il faut en manger 8 aujourd'hui.) Aujourd'hui, nous avons un besoin important d'installer 60 000 producteurs bio de proximité en France, Biocoop a besoin de 7000 producteurs bio dans les années qui viennent.

Mais l'amélioration de la valeur nutritionnelle des aliments ne suffit pas et Biocoop s'engage dans le développement de ce que nous appelons **La Bio**, c'est-à-dire un modèle de ferme qui va produire des aliments de qualité, qui instaure des relations avec les acteurs créateurs de valeur dans des logiques de juste répartition de la valeur tout au long de la filière. Au-delà de la qualité de la production, la qualité du réseau est déterminante dans la création de valeur.

En résonance avec le modèle économique de l'ESS, la bio est une économie au service du besoin de l'humain et la finalité n'est pas la financiarisation ou le profit. C'est le principe de construction de la coopérative multi acteurs de Biocoop. Coopérative de 4 familles d'acteurs, qui reste unique comme modèle de gouvernance. : magasins, producteurs, salariés, consommateurs. La finalité de la coop c'est la somme des intérêts des acteurs. On ne met pas les acteurs en compétition.

**Jean Christophe Lipovac, Directeur de projet à la transition écologique et sociale de la ville de Grande Synthe :**

La notion d'écosystème coopératif, abordée dans la vision, nous l'avons mise en place pour répondre aux questions du développement de l'approvisionnement local. Alors que le territoire connaît 24% de chômage, les maraichers partent en retraite, sans reprise des exploitations. L'enjeu est de faciliter le développement d'un modèle entrepreneurial où on crée de la valeur sur le territoire.

Les ruptures à opérer et les transformations profondes ne se décrètent pas. Nous avons utilisé la force du récit. On a écrit notre récit d'une ferme urbaine avec plusieurs fonctions : production et travail avec la ville pour sécuriser les sorties, la fonction distribution et vente, un lieu ressource ouvert à tous, un espace d'éducation populaire, fonction formation avec lycée agricole, aide à l'installation et création d'activités. Pour cela, nous avons réuni des agriculteurs, associations, centre de santé, 40 participants à des ateliers, pour mettre en place un espace de réflexion sur les attentes, les ressources des acteurs et aussi les externalités à prendre en charge.

### **Dominique Hays, Fondateur et Président du PTCE, Eco-pôle Alimentaire d'Audruicq**

Notre action au sein du Pôle Territorial de Coopération Economique vise à renforcer l'efficacité économique d'un système alimentaire local, rendre la qualité alimentaire accessible à tous, et permettre à des personnes sans emploi de travailler dans le territoire du bassin minier Lens.

On regarde l'alimentation dans sa multi fonctionnalité ; on ne satisfait pas des gens pour des raisons physiologiques, les produits frais de qualité sont appréciés des mangeurs, mais aussi l'aspect santé au travers d'une nourriture diversifiée, le vivre ensemble dans l'acte alimentaire et l'ancrage de la valeur en domiciliant la création de richesses dans les activités territoriales. Ce sont aussi des avancées environnementales (une activité agricole qui a des effets positifs sur le sol) et une activité profitable qui insère des personnes peu ou pas qualifiées. Cette multi-dimensionnalité est très importante.

On a co-construit un écosystème coopératif avec une capacité de diffusion et progression plus importante : plusieurs cerveaux, plusieurs structures. Intérêt : un héritage immatériel, si l'une des structures tombe, les autres ont le droit de continuer à faire vivre le projet et sortie d'un modèle basé sur la mise en concurrence.

Notre modèle d'affaire vise à sortir du volume, se dégager des objectifs, volume / coût pour apporter de la vie. On travaille sur comment faire communauté avec les mangeurs en partie prenante.

### **Certains d'entre vous ont été partie prenante des Etats Généraux de l'Alimentation (EGA), quels enseignements en dégager vous ?**

#### **Dominique Picard :**

L'objectif affiché est d'aller vers une alimentation durable, notamment en ré-interrogeant les modes de production agricole et leurs effets en termes sociaux, environnementaux, économiques et sanitaires. Pour ce qui me concerne, j'ai constaté qu'un certain nombre de points majeurs, comme la question de la santé, n'ont pu être directement intégrés aux discussions dans l'atelier auquel je participais parce que c'était sensé être traité dans d'autres ateliers. Nous n'avions pas, du coup, une vision globale de ce qui se disait entre les ateliers, ce qui pouvait amener à des frustrations, des incompréhensions, voire des tensions à certains moments. Il faudra voir maintenant la synthèse qui va être faite de toutes ces discussions et propositions et ce qui sera retenu dans le projet de loi.

J'ai en tout cas fortement ressenti le fait que pour progresser ensemble, il faut partir de là où en sont les différents acteurs, comprendre et apprécier leurs contraintes, leurs problématiques mais aussi leurs marges de manœuvre, et il y en a, tout en intégrant les enjeux de territoire, nationaux, européens, internationaux.

#### **Claude Gruffat :**

Les EGA actent un constat : On ne peut plus rester dans la situation actuelle, la transition est nécessaire. Cela ne fait plus vraiment débat. Les EGA ont regroupé des acteurs très différents dont certains pas assez au fait de la place à donner à des enjeux de santé, de préservation de l'eau.

Les représentants de l'agriculture conventionnelle demandent du temps, avec des arguments et des croyances de type : « on est là pour nourrir les 9 milliards d'habitants, il faut donc produire toujours plus. » On a mis autour de la table des EGA, les acteurs d'hier pour penser demain, et ça ne marche pas. Ex : une matinée à chercher un consensus sur la définition du circuit court.

Le timing des agriculteurs conventionnels risque d'être chahuté par le prochain choc, la prochaine prise de conscience du niveau d'empoisonnement de la planète, avec les perturbateurs endocriniens, notamment. Le rythme va être donné et les paysans ne pourront pas choisir. Déjà des solutions existent pour ne pas utiliser le glyphosate et sont largement utilisées en bio et non bio.

Nous avons besoin de faire évoluer la loi sur les contractualisations pour faciliter les coopérations et le faire ensemble. Le poids du consommateur dans la prise de conscience est déterminant. Il est donc très important de montrer ce qui existe, ce qui est rendu possible.

**Deux exemples de projets en cours qui abordent la question de l'alimentation dans un modèle qui sort d'une logique de filière pour entrer dans une logique d'écosystème coopératif.**

#### Ville de Grande Synthe :

Grande Synthe est une ville industrielle. Elle compte 15 sites Seveso mais elle est aussi capitale de la biodiversité avec 125 m<sup>2</sup> espace verts / habitant et un engagement de plus de 15 ans dans une démarche DD, de transition écologique, économique, sociale - résilience et autonomie du territoire par rapport à l'industrie.

Pour la commune, les questions d'alimentation sont prioritaires et se déclinent autour de politiques et d'actions pour favoriser pour tous l'accès à une alimentation saine, dans une ville où 30% de la population vit sous le seuil de pauvreté. Les questions sociales et écologiques sont posées comme deux urgences à gérer.

Cela se traduit en politique par la volonté de créer en ville des espaces nourriciers et en action par : les cantines à 100% bio, 18ha de ceinture verte, avec des arbres fruitiers, l'apprentissage du jardinage écologique avec 0 phyto sur la ville depuis plus de 15 ans...

La ville met à disposition des espaces, des jardins aux pieds des immeubles, accompagne les personnes pour ne pas utiliser des produits phyto sanitaires et crée une université populaire pour se réapproprier des savoir-faires écologiques.

#### L'Archipel nourricier de Menadel<sup>6</sup> :

Nous avons un projet en cours qui vise à rendre les mangeurs encore plus partie prenante. Il s'agit de la création d'une microferme servicielle dans un bassin qui compte 20% de chômage. Différentes structures nous ont proposé des surfaces à cultiver (pelouse de CE, terrains appartenant à des collectivités...) où nous développons des activités diverses, des chantiers coopératifs de petites productions, de lieu de sauvegarde de poules...qui constituent un archipel nourricier où les échanges se font à l'aide d'une monnaie complémentaire (la manne) qui permet de reconnaître les contributions de tous et sert de marqueur d'échanges, de création de richesses et de coopération au service d'un système résilient.

#### LES SUJETS ABORDÉS DANS LES ÉCHANGES AVEC LA SALLE

La transition pose des difficultés diverses aux agriculteurs. Passer le pas n'est pas facile (en particulier au regard de l'entourage, des collègues...) et changer de modèle économique transforme le travail ( ex : comment alors que mon travail de production aujourd'hui m'occupe toute la journée, développer des activités de services qui pourraient transformer mon offre ? travailler en circuit court transforme le travail quotidien : en compliquant l'articulation entre cycles de culture et engagement de livraison régulière aux clients, en transformant la relation

<sup>6</sup> <https://www.monprojetpourlaplanete.gouv.fr/projects/plan-climat/collect/depot-des-projets/proposals/l-archipel-nourricier-en-coeur-de-gohelle>

avec les clients qui sont beaucoup plus présents sur l'exploitation, qui posent des questions, qui expriment des besoins auxquels il n'est pas simple de répondre. Comment soutenir cette transition ?

Comment assurer une cohérence entre le modèle économique, le modèle de gouvernance et la durabilité du modèle ?

L'enjeu du bien vivre alimentaire ne passe-t-il pas aussi par le développement de l'autonomie alimentaire au moins partielle des citoyens ? Lorsque ces derniers produisent une partie de leur alimentation, ils deviennent plus pertinents dans leurs achats auprès de la distribution. Quelle articulation entre développement de l'autonomie alimentaire et distribution soucieuse du bien vivre alimentaire ?

Quelle place pour les nouveaux outils techniques et numériques dans le développement d'une agriculture au service du bien vivre alimentaire ?

Le défi technologique ne porte-t-il pas d'abord sur la compréhension et la connaissance du « génie du sol » ?

Comment renforcer la lutte contre le gaspillage alimentaire en sachant que 30% de la production est écartée chez les producteurs, 30% des produits sont jetés par les distributeurs et que 30% du contenu des assiettes des consommateurs finit à la poubelle ? Au total, c'est environ 50% de la production qui n'est pas consommé.

## TRANSFORMER LE TRAVAIL, UNE CONDITION DE LA TRANSITION

**Animateurs :** Sandro De GASPARO (ergonome, ATEMIS) et Romain DEMISSY (économiste, ATEMIS)

**Intervenants :** Frédéric HERDUIN (dirigeant d'HD Automatisme, Club Noé) et Didier DUMONT (dirigeant de DUMONT Energies, Club Noé)

### LA VISION PROSPECTIVE : EXTRAITS ET DISCUSSIONS

#### Les extraits de la vision retenus par les animateurs<sup>7</sup>

**« Votre transition vers l'EFC s'est faite notamment à travers le passage de la vente d'un bien à sa location. Mais ce changement s'est révélé insuffisant. Pouvez-vous nous dire pourquoi ?**

Effectivement, le remplacement de la vente par la location ne créait pas assez de valeur supplémentaire pour l'entreprise cliente pour justifier le changement de pratique. Nous étions toujours dans un modèle où la croissance de la valeur produite par l'entreprise passait par une augmentation du nombre de contrats de location signés. Si le rapport à la durabilité des équipements avait changé, le nouveau modèle d'affaires n'était pas encore complètement vertueux. Certainement de vieux restes de la logique industrielle de croissance par les volumes issue du modèle industriel ! Une question germe : comment faire pour que l'offre puisse participer à la performance de l'entreprise Client ? Depuis, notre métier s'est encore déplacé pour répondre à ce challenge.

#### **Pouvez-vous nous en dire plus, comment êtes-vous allé plus loin ?**

Dans les années 2020, nous avons complété notre offre de mise à disposition de matériel par la prise en compte de l'usage et un accompagnement des utilisateurs. Les premiers contrats de ce type ont été passés avec des établissements scolaires : nous avons travaillé avec le corps enseignant et des représentants des élèves à préciser leurs besoins, et à mettre en place une solution intégrée orientée vers l'appui à l'apprentissage et l'enseignement, avec de premiers indicateurs permettant d'évaluer l'apport de notre solution à la transmission des savoirs. C'est ainsi que peu à peu, nous sommes rentrés dans la compréhension des métiers et des activités de nos clients, pour développer des réponses dans une logique d'appui à leur travail.

<sup>7</sup> Voir dans le rapport prospective la vision « Atria, groupement d'entreprises coopérantes au service de la performance de collectifs de travail », pages 27 à 32

### Mais ce changement implique d'être capable d'adapter son offre...

Oui, et c'est à partir de 2025, que le changement de stratégie a été le plus marquant. En effet, contraints pendant longtemps dans un environnement hardware banalisé, nous avons peu de marge de manœuvre pour influencer la conception des équipements et agir sur les fonctionnalités et la qualité du produit. Il nous fallait acquérir une capacité de production de nos propres systèmes pour nous libérer du dictat d'un marché banalisé. Nous avons opté pour un rapprochement avec un acteur issu du *remanufacturing* de composants technologiques et un LAB-IC (Laboratoire en Ingénierie de la Communication), puis nous avons entamé un partenariat avec le mouvement des auto-usineurs, implanté sur la Comté.

Ainsi pour développer notre activité, et surtout la pérenniser, il nous a fallu élargir le périmètre d'acteurs concernés par l'élaboration d'une solution complète.

### Donc, ce changement ne concerne pas uniquement le contenu de l'offre !

Cette évolution a nécessairement induit de réinterroger la pertinence de notre organisation dans une logique de coopérations transverses. Dans un premier temps, nous nous sommes appuyés sur les contrats coopératifs. Mais nous avons compris très vite, que pour pérenniser notre modèle, il fallait lui associer un système de gouvernance adéquat. C'est ainsi que de cette coopération, est né notre Groupement d'Entreprises Coopérantes ATRIA.

[...]

### La prise en compte des enjeux du travail, a-t-elle un impact sur la manière de conduire un projet, de piloter une organisation ?

Absolument ! La prise en compte du travail réel des personnes, c'est-à-dire de leur activité concrète, demande de porter une attention toute particulière aux ressources immatérielles présentes dans l'organisation, à savoir : la confiance, la compétence, la pertinence et la santé. La relation de coopération qui s'est développée s'avère stimulante pour chacun, et elle est un des fondamentaux de notre performance. Mais elle demande des investissements spécifiques.

### Pouvez-vous nous en dire plus sur les investissements nécessaires relatifs aux ressources immatérielles ? Concrètement, quels types d'investissement avez-vous réalisé ?

Tout d'abord, nous avons dû capitaliser sur la confiance qui est primordiale pour développer la coopération. C'est une ressource qui demande du temps pour se construire, d'où la nécessité d'accompagner le processus par des investissements sur la durée. A contrario, elle peut s'effondrer brutalement sous l'effet d'un événement imprévu, si bien qu'il faut sans cesse l'entretenir.

Sur le champ de la compétence, nos investissements ont été davantage orientés vers le développement de la compétence collective qui est propre aux collectifs de travail. Le travail des salariés entre 2020 et 2030 c'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. A côté de cela, pour asseoir notre nouveau modèle économique, nous avons créé de nouveaux dispositifs ou fait évoluer les anciens, en matière d'innovation, d'évaluation et de professionnalisation.

### Vous disiez à l'instant que la coopération est un élément fondamental de la performance...

Tout à fait ! Par exemple, un dispositif d'évaluation de la performance a été mis en place à l'issue des réunions. Nos équipes travaillent ainsi dans le sens de développer une plateforme auto-apprenante et une Wiki communauté existe pour permettre aux usagers de progresser dans leur usage et aider à l'enrichissement du contenu et à l'émergence de nouvelles connaissances. Cette Wiki communauté constitue l'un des dispositifs d'innovation dont nous sommes le plus fier. Un tel dispositif a un double effet ressource : d'une part il contribue à la professionnalisation des utilisateurs à travers le développement de connaissances et de compétences ; d'autre part il est un point d'appui pour évaluer la pertinence de notre offre et l'adapter, l'ajuster au plus près des besoins des utilisateurs.

## SYNTHÈSE DES ÉCHANGES ENTRE LES PARTICIPANTS À L'ATELIER

Les discussions ont été lancés à partir de deux séries d'enjeux mis en débat par les animateurs de l'atelier :

- L'enjeu de la prise en compte de l'usage de la solution : le travail chez le client ;
- L'enjeu de la coopération et des ressources immatérielles : les investissements en faveur de l'organisation du travail.

Concernant la **prise en compte des logiques d'usages et d'activité**, plusieurs points ont été discutés :

- La distinction entre une offre de service après-vente – pour laquelle les activités de conseil et d'accompagnement s'adossent à une vente – et une offre comme celle d'*Atria* fondée sur une solution intégrée – où les besoins du client sont pris en considération dès le commencement de la relation, indépendamment de la nécessité ou non de recourir à un bien matériel.
- La nécessité, dans la conception de bâtiments associée à des contrats de performance énergétique, de prendre en compte l'activité des occupants suffisamment en amont dans la conception.
- L'intérêt de mobiliser un « regard extérieur » pour rendre compte de l'activité et des usages de la solution.
- La prise en compte parfois *instrumentale* des usages. Un participant a notamment fait mention de son expérience au sein d'une entreprise d'informatique au sein de laquelle la logique consistait à prendre en considération les usages des clients, mais dans l'objectif de les faire évoluer dans le sens de l'offre de service proposé, plutôt que comme levier permettant de transformer l'offre en elle-même.
- L'expérience du Club Noé, dont les acteurs se sont rendu compte après les premiers accompagnements que la « promesse » de « passer à l'EFC » ne pouvait être tenue telle quelle. La question posée fut alors : à quelle condition peut-on favoriser la réalisation de la promesse ? L'une des voies envisagées pour développer la solution fut alors d'accompagner non-seulement le dirigeant mais aussi les salariés des structures : des groupes de travail ont été organisés afin d'approfondir la compréhension de l'activité des membres du Club Noé, au travers du travail de leurs salariés.

S'agissant de la **coopération et des ressources immatérielles**, les discussions ont porté sur :

- Le parallèle entre certains aspects du modèle de l'EFC et une démarche réalisée par un participant dans le champ de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et au travers de laquelle la mise autour d'une même table de plusieurs services et des clients avait favorisé le développement de la confiance entre les acteurs. Il a été souligné, en revanche, que si les bienfaits de ce type de démarches sont bien réels, il n'est cependant pas toujours évident de les « mesurer ».
- La valorisation du temps consacré à l'entretien et au développement de la confiance avec les clients. En suivant une logique de volume, il s'agit souvent pour les commerciaux de vendre au plus vite. Dès lors que l'entreprise vise l'approfondissement de la relation de service plus que la croissance, il devient nécessaire de passer un certain temps à découvrir le client, à comprendre ses besoins, à l'accompagner, etc., ce qui soulève des questions de valorisation de ces temps et de productivité. Au-delà, ce n'est pas seulement le temps « passé » qui pose question mais également le modèle du temps que soutient l'organisation (le temps du chronomètre, le temps de l'activité...).

- L'exemple de certaines évolutions constatées dans le champ de la formation professionnelle. Un participant explique que, alors que les organismes de formation fonctionnaient traditionnellement à partir d'une logique de segmentation de solutions quasiment standardisées, les effets recherchés en termes de professionnalisation étaient souvent limités. Afin de s'attaquer à ces échecs, de nouvelles prestations – facturées – fondées sur l'analyse de situation-problème ont parfois pu voir le jour. Disposer du temps pour accompagner les clients ou usagers passe en partie par la capacité à les financer.

## LES TÉMOIGNAGES DE DIRIGEANTS D'ENTREPRISE : LES CAS D'HD AUTOMATISME ET DE DUMONT ENERGIES

### Témoignage de Frédéric HERDUIN (dirigeant d'HD Automatismes) et discussions

Frédéric HERDUIN a créé HD Automatismes en 1991. L'entreprise réalise des activités liées à la maintenance de machines industrielles et comprend aujourd'hui plus de vingt salariés. Les projets portent de plus en plus sur des systèmes dits « ouverts » (automatismes, robotique), au-delà des projets plus traditionnels de type « machine-outil ».

Lorsqu'il découvre l'EFC, les premières réflexions de Frédéric HERDUIN renvoient à la sphère de la mobilité. Soucieux des déplacements des techniciens – et des externalités qui en découlent –, il s'interroge sur la possibilité de développer la proximité géographique avec le client. Cependant, il en vient très vite à laisser cette intuition au second plan pour penser l'activité de son entreprise comme s'inscrivant dans la **sphère de la connaissance**. Les techniciens qui interviennent sur les machines sont alors considérés comme porteurs d'informations utiles à l'entreprise et aux clients.

L'évaluation du fonctionnement des machines réalisée par le technicien d'HD Automatismes chez le client évolue, passant **d'une logique de checklist (le technicien vérifie un certain nombre d'éléments par rapport à un cahier des charges, point par point) à une logique relationnelle (le technicien apporte son aide pour favoriser la maintenance du dispositif technique)**. L'entreprise impose dorénavant qu'au moins un des opérateurs-utilisateurs de la machine soit présent lors de ces moments. Aujourd'hui, des réflexions sont menées au sein d'HD Automatismes pour faire évoluer le cadre contractuel des solutions proposées et passer de « contrats de maintenance » à des **« conventions de maintenance coopératives »**. Si, comme l'a précisé un participant à l'atelier, l'offre « formelle » est toujours corrélée à la vente d'un nombre d'heures de mise à disposition de techniciens, il n'en demeure pas moins que ces évolutions sont vectrices d'une intensité relationnelle renouvelée et portent en elle des logiques de performance servicielle.

Plusieurs évolutions ont été portées sur le plan de l'organisation du travail :

- **Des temps collectifs ont été institués** : un séminaire qui regroupe l'ensemble des salariés est organisé chaque année pour réfléchir aux enjeux auxquels l'entreprise est confrontée, des groupes de travail thématiques sont régulièrement mis en place (ex. comment développer la qualité des services proposés aux clients...), des travaux ont été menés sur la coopération, etc.
- **Le métier de commercial a été repensé comme soutien à la production**. Les primes originellement versées aux commerciaux à partir du volume de chiffre d'affaires facturés et du nombre de visites réalisées ont été supprimées pour laisser place à des primes globales pour l'ensemble de l'entreprise. De plus, les commerciaux sont maintenant invités à se rapprocher des techniciens au moment de la construction des offres. Il ne s'agit plus de vendre systématiquement mais de prendre le temps de se poser la question : est-ce que cela vaut la peine d'y aller ?
- Les intitulés de poste des fonctions de management ont évolué : **de « responsable » à « coordinateur »**. Au-delà de l'effet de style, il s'agissait de faire concorder les noms de fonctions avec les évolutions stratégiques et organisationnelles engagées.

## Témoignage de Didier DUMONT (dirigeant de DUMONT Energies) et discussions

Dumont Energies est une entreprise familiale de second œuvre du bâtiment (plomberie, chauffage, climatisation, électricité...) créée en 1949 et aujourd'hui dirigée par Didier DUMONT.

Les premières transformations qui ont eu lieu ont été relatives à la mise en place de **dispositifs organisationnels vecteurs de coopération**, avec comme intuition de la part du dirigeant que, pour que l'entreprise évolue, il était nécessaire que les innovations en termes d'offres soient portées par les salariés eux-mêmes.

À ce titre, deux types de temps collectifs ont été mis en place :

- Des retours d'expériences sont organisés régulièrement entre ouvriers ;
- Des « groupes progrès » sont institués afin de travailler collectivement les problématiques émergentes.

Ce type de dispositifs a permis de **favoriser la confiance** des uns envers les autres (en renforçant la capacité de comprendre les contraintes de l'autre, en rendant visible les effets de telle ou telle décisions sur d'autres fonctions) et envers l'organisation (en déployant des actions en échos aux questions soulevées au cours des discussions). Par ailleurs, Didier DUMONT observe un **développement sensible de la créativité** depuis la mise en place de ces « espaces », les réticences initiales (« c'est bien tout cela, mais moi je ne suis pas créatif ») laissant peu à peu la place à une capacité globale à faire son travail tout en étant capable de penser comment le faire autrement.

Par ailleurs, **l'organigramme de l'entreprise a été repensé selon une logique « inversée »** : le client est représenté en haut, tandis que le dirigeant se situe en bas, avec un rôle en soutien à l'ensemble de l'organisation. De la même façon que pour HD Automatismes, les intitulés de poste des fonctions de management ont évolué de « Directeur » à « Pilote ».

Du point de vue de l'offre économique proposée, l'ambition de l'entreprise évolue progressivement pour faire de l'entreprise un partenaire de ses clients en termes de **performance énergétique, d'accessibilité des locaux et de santé pour les occupants**. La vente d'un bien matériel n'est pas forcément la solution recherchée.<sup>8</sup>

Un **groupe « Habiter »** a été créé au sein du Club Noé (région Hauts-de-France) afin de réfléchir collectivement au développement de logiques de conception permettant d'inscrire la production de *l'habitat* (du bâti) dans la perspective plus large de l'habiter (l'habitat, le lien à l'usage, la performance énergétique, la mobilité, la santé...)<sup>9</sup>. De plus, partant de l'idée que la réalisation de travaux était bien souvent génératrice de divorces ou de difficultés pour un ménage, Didier DUMONT a par ailleurs souhaité s'associer avec d'autres structures (un menuisier, un spécialiste de l'isolation et de la couverture...) afin de proposer **une offre où le périmètre de la performance soit pensée avec le client** (confort, compatibilité des travaux avec les moments de vie des occupants, etc.).

Une question soulevée par un participant a permis de préciser le sens du projet de groupement. Au-delà de la mise en lien des dirigeants des différentes entreprises, sa mise en place est aussi l'occasion de développer des logiques de coopération *entre les équipes*, pouvant ainsi favoriser une meilleure ambiance de chantier non seulement pour les habitants mais aussi pour ceux qui travaillent.

<sup>8</sup> Didier DUMONT fait mention d'une « tactique » développée au sein de l'entreprise lors d'une première rencontre avec un client. Elle consiste à interroger le client, lorsque celui-ci souhaite acheter une chaudière, sur le choix de la couleur. Par un effet de surprise (« Quelle couleur vous voulez ? Vous êtes collectionneurs ? »), le représentant de DUMONT Energies invite alors le client à s'interroger sur les véritables besoins associés à la volonté de se procurer une chaudière, au-delà du bien matériel lui-même. Il s'avère parfois que ce n'est pas d'une chaudière dont le client a besoin, mais d'un accompagnement à l'utilisation des équipements déjà disponible, d'une meilleure isolation, etc.

<sup>9</sup> Un manifeste a été élaboré et signé par plus de dix acteurs relevant de la sphère de l'habiter au sein de la région Hauts-de-France. <[www.clubnoe.com/wp-content/uploads/2014/11/Manifeste-groupe-habiter.pdf](http://www.clubnoe.com/wp-content/uploads/2014/11/Manifeste-groupe-habiter.pdf)>.



## CONCLUSIONS DE L'ATELIER

Les témoignages et les discussions qui ont suivi la présentation de la « vision EFC » révèlent la nécessité pour une entreprise qui s'engage dans l'EFC d'avancer en même temps sur deux plans : le modèle économique et l'organisation du travail. Cela montre bien qu'on ne peut pas changer de modèle économique sans changer le travail et vice-versa.

Du point de vue de l'organisation du travail, plusieurs enjeux ont été discutés :

- **la reconnaissance du travail** des personnes (de leurs compétences, de leurs connaissances...);
- la promotion de la **coopération** ;
- le développement d'une **posture managériale** en rupture avec les logiques traditionnelles très pyramidales.

La capacité à tenir ces enjeux au quotidien ne peut pas être laissée à la seule « autonomie » des personnes. Elle doit être pilotée et évaluée en construisant des dispositifs organisationnels spécifiques.

Concernant le modèle économique, les discussions ont permis de mettre en évidence plusieurs enjeux :

- le statut économique du temps. Alors que le modèle taylorien considère le temps comme un coût, on s'aperçoit que le temps peut aussi être vecteur de valeur (en favorisant l'intercompréhension, la confiance, la coopération, etc.) ;
- les modes de contractualisation avec les bénéficiaires, afin de favoriser la convergence entre ce qui est produit et ce qui est vendu (évolution de l'unité de facturation, rédaction de clauses de coopération...);
- la capacité de financement de l'entreprise, en lien avec les effets utiles qui ne se révèlent qu'à travers l'usage des solutions (fonctionnalités réelles) et l'activité de travail des personnes (engagement, coopération...).

## TRANSITION ÉCOLOGIQUE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE DES TERRITOIRES

**Animateurs** : Christian Du Tertre et Patrice VUIDEL (ATEMIS)

**Intervenants** : Julian PERDRIGEAT (Directeur de Cabinet, Mairie de Loos-en-Gohelle), Emmanuelle PHILIP, Co-Présidente de l'association qui porte le projet TERA (Tous Ensemble vers un Revenu d'Autonomie - Masquières, Lot-et-Garonne)

## EXTRAIT DE LA VISION PROSPECTIVE

**Interview de la Directrice de la qualité du développement territorial de la Comté<sup>10</sup>**

Le 30 août 2050.

**Dans le passé, on évoquait la compétitivité des territoires. La Comté vise la qualité du développement. Pouvez-vous nous raconter cette mutation**

Les élus et mes prédécesseurs ont compris que notre modèle de développement n'était pas durable. Le développement économique n'était pas relié aux enjeux sociaux et environnementaux du territoire. Notre action n'allait plus dans le sens de l'intérêt général. Nous avons dû faire évoluer nos indicateurs pour nous permettre de changer le cap de notre développement, avec une priorité portée à la santé, à l'éducation, à la qualité de vie de notre population, etc. en prenant en compte les dommages portés à l'environnement.

Revenons sur les évolutions : au début du siècle, les collectivités territoriales promouvaient des logiques de filières d'excellence, de pôles de compétitivité sectorisés. Si ces politiques

<sup>10</sup> L'interview de la directrice de la Comté fait partie de la vision « Le métier d'intendant en 2050 : une activité au service du bien-être au travail et de la qualité du développement du territoire », pages 61 à 69 du rapport prospective

publiques ont généré du développement économique, des effets positifs en termes de marketing territorial, elles n'ont souvent pas réussi à bien s'articuler aux enjeux du territoire. De plus, les collectivités étaient encore pour beaucoup focalisées sur la relocalisation d'entreprises (qu'elles s'arrachaient entre territoires à coup de subventions et d'aides en tous genres), sans se soucier des éventuelles externalités négatives que les entreprises pouvaient créer, tant au plan des dommages causés à l'environnement, que de l'altération de la qualité du travail et des suppressions d'emplois. Il fallait une approche radicalement différente, penser en termes de milieux innovateurs locaux et non plus de concurrence entre territoires.

A partir des années 2010, on a assisté à la montée de pratiques, tant de citoyens que d'acteurs économiques, orientées dans une logique de proximité des échanges donnant lieu aux circuits courts de production/consommation (réimplantation de maraichers appuyés par des groupes de consommateurs locaux, valorisation de matériaux locaux dans la construction, etc.).

Ces pratiques ont infusé et dès les années 2020, les politiques publiques ont inscrit un critère de proximité dans les marchés en « jouant » avec la règle de la libre concurrence. Lors du sommet Paris + 20, en 2035, on a renversé l'ordre dans la primauté des objectifs et des traités internationaux. Les objectifs de libre échange sont à présents subordonnés à ceux liés à la prise en compte des politiques climatiques et de biodiversité, objectifs qui trouvent une partie des réponses dans la promotion d'un nouveau modèle de développement territorial.

Si vous ajoutez la crise du salariat des années 20, les évolutions technologiques qui permettent quasiment à tout un chacun, de produire des biens avec les imprimantes 3D, le développement de pratiques d'échanges de services en proximité, qu'ils soient en mode gratuit ou payant, on voit bien que le paysage économique actuel n'a plus grand chose à voir avec celui du début du siècle.

### **Comment les politiques publiques ont-elles évolué au service de cette nouvelle ambition ?**

Le moteur de cette transformation a été le choix d'engager la Région d'alors, dès 2020, sur la trajectoire d'un nouveau modèle économique de développement durable s'appuyant sur le modèle de l'économie de la fonctionnalité. Le modèle ne correspond plus aujourd'hui à l'acception qui lui était donné à cette époque, c'est-à-dire le remplacement de la vente d'un bien par son usage. Une définition plus large, territorialisée et augmentée de celle de la coopération, s'est depuis imposée. Le modèle agit dans le sens de l'intérêt général, notamment en ce qui concerne la préservation de **communs** et le développement du **patrimoine collectif immatériel**.

### **Qu'entends-tu par Patrimoine Collectif Immatériel ?**

C'est par exemple une expérience commune, un système de relations organisé, une connaissance partagée sur le territoire, ses enjeux, ses usages, etc. C'est un ensemble de ressources d'ordre immatérielles qui sont un levier pour l'action, qui la conditionnent en grande partie, et que l'on peut chercher à développer.

Aujourd'hui, la qualité du développement territorial se construit à différentes échelles, articulées entre elles. Les Espaces de Concertation Territoriale (ECT)<sup>11</sup> sont nos dispositifs principaux pour penser et mettre en œuvre ce développement. Partout, **des milieux innovateurs fonctionnels** se sont développés. Nous privilégions les dynamiques de développement endogène, mais bien entendu, nous ne sommes pas dans une logique de fermeture du territoire.

### **Parlez nous un peu des espaces de concertation territoriale : leurs objectif, leur fonctionnement**

Les espaces de concertation territoriale (ECT)<sup>12</sup> sont définis comme étant des instances locales d'animation du dialogue social élargi –ou dialogue sociétal. Leur objectif est à la fois de contribuer à l'amélioration de la situation économique locale, au développement du territoire à travers le renforcement de la proximité entre les acteurs, et de repérer les besoins des acteurs

<sup>11, 12</sup> Le dispositif Espace de Concertation Territoriale a succédé aux dispositifs de CBE (Comité de bassin d'emploi) qui ont été déployés jusque dans les années 2020.

pour améliorer la coopération. Il est à noter que la place accordée aux questions du travail est sans commune mesure avec les pratiques du début du siècle, qui se focalisaient quasi exclusivement sur les questions de l'emploi.

Avec les citoyens de la Comté, les acteurs économiques présents, nous évaluons, au cas par cas, les différents types d'**effets utiles** qu'apporte l'implantation d'une nouvelle activité pour le territoire et ses habitants, et travaillons ensemble au développement d'externalités positives pour la Comté et ses habitants.

Les citoyens de la Comté sont au cœur de cette grande mutation. Les formes de conscience qui s'étaient développées pendant ces dernières décennies sur la finitude de notre planète, de ses ressources, le nouveau regard porté sur le lien à la nature, se sont transformées en nouvelles formes de penser. Les citoyens agissent collectivement via les associations locales et les Groupements d'Intérêts Citoyens (GIC).

Ils participent à la gouvernance des projets de développement et contribuent à leur financement par le biais des tontines de territoire<sup>13</sup>. L'ère du consumérisme est à présent derrière nous ; la consommation qualitative et immatérielle a supplanté l'hyperconsommation de biens. De nouvelles formes de consommation, plus sobres, non moins intenses, se développent en étant davantage ciblées et partagées au sein de tous les milieux sociaux. L'intérêt collectif a supplanté l'individualisme qui régnait au début du siècle, et les projets qui présentent un caractère d'utilité sociale sont chaque année, plus nombreux.

Le mot coopération a pris un sens différent de celui qu'on lui connaissait, il y a 20 ans. A cette époque, même si des coopérations se nouaient, elles étaient le plus souvent opportunistes et temporaires. Et les coopérations entre acteurs publics et privés suscitaient encore des résistances des deux côtés. Aujourd'hui, il s'agit d'une coopération effective, pérenne, matérialisée par une gouvernance partagée. Les nouvelles formes de gouvernance sont favorables au développement du patrimoine collectif immatériel sur le territoire<sup>14</sup>. La confiance, la pertinence de l'organisation et les compétences des personnes en situation de travail comme celles des bénéficiaires y sont développées.

Les ECT intègrent des **dispositifs d'évaluation collective et de retours d'expérience** qui permettent aux **ressources immatérielles** d'être assimilées, consolidées et développées. Ce faisant il favorisent le développement du **patrimoine collectif immatériel**.

### **Comment la Collectivité mobilise-t-elle des ressources au service de ce nouveau modèle de développement ?**

Nous sommes ouverts à nous inscrire dans des initiatives contribuant à réduire des externalités négatives identifiées comme prioritaires pour le territoire. Cela peut passer par une valorisation monétaire contribuant au modèle d'affaire, voire à une implication dans l'activité via notre implication dans le capital et la gouvernance de la structure.

Par ailleurs, le territoire joue son rôle de puissance publique régulatrice au moyen d'une fiscalité qui encourage les comportements vertueux des personnes morales (comme physiques) : économies de matières premières et d'énergie, développement de la coopération (plus les entreprises coopèrent et donc créent du patrimoine immatériel collectif pour le territoire, moins elles paient d'impôts). La collectivité est le garant de la pérennisation du système.

<sup>13</sup> Dispositif de financement participatif centré sur les projets locaux.

<sup>14</sup> La notion de « patrimoine collectif » permet d'établir une distinction entre les principes de l'accumulation du capital propre aux entreprises et ceux de l'accumulation de patrimoine propre aux secteurs et aux territoires. Les effets utiles induits par l'activité de service, et notamment les effets médiats (ceux qui surviennent avec un décalage dans le temps), qui dépassent le cadre de l'entreprise, peuvent être ressources pour d'autres acteurs. La mise en synergie de ces ressources permet le renforcement de leur potentiel productif au niveau d'un territoire ou d'un secteur d'activité (un patrimoine collectif peut se construire dans un cadre territorial mais également dans un cadre sectoriel par exemple). Plus les acteurs y contribuent, plus ils gagnent en retour. C'est ce que le concept de « patrimoine collectif immatériel » signifie.

*Une nouvelle fiscalité portant sur les consommations de matières premières et d'énergie a été adoptée. Chaque personne (morale ou physique) dispose d'un compteur de consommations d'énergie et de matières premières à partir duquel est calculée l'imposition. Dans ce cadre l'Intendant participe à l'objectif de réduire les consommations.*

Notre territoire s'est investi aux côtés de plusieurs plateformes d'échanges non monétaires de biens et de services inter-entreprises car ce système est non seulement favorable à l'économie réelle en local, mais aussi au développement de la coopération au sein d'une communauté d'intérêts. Ce système d'échanges de gré à gré est à présent chose courante sur notre territoire. Notre implication dans la gestion des Unités de Compte Réseau<sup>15</sup> a permis de faire évoluer le système pour mieux organiser les échanges multilatéraux.

### **Et quid du monde de la finance ? Comment a-t-il évolué ?**

Le monde de la finance institutionnelle s'est également transformé pour accompagner le développement des ressources immatérielles nécessaires à la pérennisation des stratégies d'entreprises fondées sur l'économie de la fonctionnalité. De nouveaux outils et de nouvelles compétences ont vu le jour en leur sein. Ainsi, le développement de l'évaluation centrée sur les effets des investissements immatériels a mis à jour la corrélation entre ces investissements et le développement d'une pertinence des solutions proposées.

Cela a permis de développer de nouveaux types d'appui financiers accordés sur des critères anticipant l'augmentation de ces ressources et les développements d'activité futurs. Par ailleurs, les banques ont développé une pratique de la coopération inter-entreprises et jouent maintenant un rôle de garant, allant même jusqu'à identifier et favoriser des coopérations entre leurs clients afin de conforter l'écosystème économique local.

### **L'économie de la fonctionnalité est-elle créatrice d'emplois ?**

Oui, on est sorti de la logique de vente de biens (ou de service qui sont assimilables à des quasi biens), qui conduit à un mécanisme de saturation des marchés et crée le chômage et l'exclusion.

Le basculement opéré par le modèle serviciel de l'économie de la fonctionnalité, permet de passer de la vente de biens à la vente de solutions orientées performance d'usage, apporte une réponse à la problématique de l'emploi, parce que ces solutions n'ont pas de limite de développement : l'approfondissement de la relation de service, de la coopération font émerger au fur et à mesure des intérêts communs à poursuivre la relation de service, générant ainsi de nouvelles activités.

Les espaces de développement économique n'étant plus saturés, 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. De plus, les solutions produites ne sont pas standardisées comme les biens produits par le modèle industriel, la globalisation n'a plus prise. La solution sort de la compétitivité mondialisée. Le modèle serviciel de l'économie de la fonctionnalité induit une reterritorialisation dans le lien production/consommation.

### **Quels sont les indicateurs qui vous permettent d'évaluer la qualité de votre développement territorial ?**

Le PIB est encore utilisé mais de façon très marginale, et d'autres indicateurs permettent de rendre compte de l'ensemble de la valeur créée par l'activité économique, notamment la valeur immatérielle qui est directement non quantifiable et non mesurable. Les activités non marchandes, dites altruistes ou de réciprocité, comme l'art, les logiciels libres, ou le bénévolat, y sont intégrées. Les économistes ont progressé sur la valorisation des effets hors marché qui n'ont donc pas de prix et qu'il est difficile d'inscrire au bilan. A contrario, les activités jugées comme n'apportant pas d'utilité sociale ne rentrent plus au bilan.

<sup>15</sup> La transaction est dans certains cas valorisée par une unité de compte spécifique au réseau d'échanges, appelée Unité de Compte Réseau ou UCR

Dans le prolongement de l'empreinte écologique et du bilan carbone qui ont été utilisés jusqu'à récemment, l'Empreinte Nature analyse l'ensemble des paramètres environnementaux qui favorisent la préservation du capital naturel, dans une dimension systémique.

### RÉACTIONS DES INTERVENANTS ET DISCUSSIONS AVEC LA SALLE

Les réactions témoignent de l'enthousiasme partagé vis-à-vis de la vision au regard d'engagements et de tentatives d'innovation actuels. Des participants se projettent aisément dans la vision. Ils y retrouvent des éléments, des points communs, qu'ils tentent de mettre en œuvre dans leurs territoires.

« Je me suis plongé dans cette vision et j'en ai oublié que c'était une vision, il y avait énormément de chose qui me parlait, qu'on essaye de réaliser au quotidien ».

« La vision permet de conceptualiser, de clarifier et de synthétiser ce qu'on essaye de produire aujourd'hui. »

### Différents sujets et questionnements ont émergé :

- Le rôle de la finance et sa place (bitcoins par exemple)
- La concertation avec les citoyens au niveau local, quel rapprochement avec les nouvelles formes qu'on voit déjà émerger comme les living labs (enjeu d'innovation sociale).
- Les indicateurs : comptabilité en triple capital (outil qui intègre au développement économique les impacts environnementaux et sociaux), comptabilité universelle ; comment on fait entrer cette dynamique dans la comptabilité ?
- Quel est l'enjeu de la formation ? La place de l'enseignement, des écoles, des universités, de la recherche ?
- Les conditions du changement d'échelle : aujourd'hui de nombreuses actions se réalisent déjà (amap, habitat participatif, monnaie complémentaire, etc.) pourtant il n'y a pas de changement d'échelle, la question c'est comment un bond est possible, comment aller vers une généralisation ?
- Lien avec des expériences de bailleurs sociaux qui s'orientent dans une démarche EFC en visant à créer du lien avec des associations du territoire.
- L'absence volontaire de la place de la technologie dans la vision, alors qu'il arrive souvent qu'on se projette dans des scénarii via ce prisme.
- La proposition de distinguer la notion de biens publics et la notion des biens communs.
- Quid des autres échelons dans le panorama des institutions, au-dessus/en-dessous de la comté ?
- Quid de l'évolution des grandes entreprises, CAC 40 ? Les GAFAs sont-ils devenus des SCIC ? Il y a aujourd'hui beaucoup de freins, de tensions, de résistances d'acteurs. Les régions également ont des postures de concurrence entre elles (marketing territorial, pôle de compétitivité).

### LES TÉMOIGNAGES D'ACTEURS TERRITORIAUX: L'EXPÉRIENCE DE TERA ET DE LOOS-EN-GOHELLE

#### TERA, UN ECOVILLAGE POUR LE XXI<sup>ème</sup> SIECLE

Témoignage de Emmanuelle Philip, coprésidente de l'association TERA

<http://www.tera.coop>

Le projet TERA (Tous Ensemble vers un Revenu d'Autonomie) est une expérimentation d'un écovillage qui cherche à tenir un ensemble de dimensions écologiques, sociales, économiques, au niveau local. Frédérique Bosquet, qui se définit comme un entrepreneur humaniste, est à l'origine du projet. Le projet est porté au quotidien par 20 bénévoles, il réunit près de

500 adhérents et est suivi par 7000 personnes. C'est dans le Lot-et-Garonne, dans un lieu généreusement offert, que s'expérimente un nouveau mode de vie et un nouveau modèle économique.

Le projet a l'ambition de réussir à tenir différentes dimensions qui se présentent comme les 6 piliers du projet :

- Relocaliser la production ;
- Valoriser la production en monnaie citoyenne locale ;
- Reverser un revenu d'autonomie en monnaie citoyenne locale ;
- Mettre en place de nouvelles formes de gouvernance ;
- S'inscrire dans le territoire et coopérer avec ses acteurs ;
- Œuvrer dans une démarche de développement durable.

TERA cherche également à tester de nouveaux modèles agricoles, de nouveaux modèles énergétiques, à former à de nouveaux métiers. Le projet s'inscrit dans une logique open source. Deux habitats sont éco construits à partir de matériaux locaux et biosourcés. TERA travaille actuellement sur la construction d'une maison de la transition énergétique et écologique. Il s'agit de s'inscrire dans la culture du territoire avec des « marchés gourmands » et bio.

*« Ce qui est intéressant et qui me nourrit c'est que les producteurs viennent non pas pour gagner de l'argent mais parce qu'ils se rendent compte que ce n'est pas un marché comme les autres, il se joue autre chose, même si ce n'est pas facile de le qualifier immédiatement. »*

### TERA et l'économie de la Fonctionnalité et de la Coopération

TERA mobilise le référentiel de l'EFC pour penser le développement du projet et de leurs actions quotidiennes.

Dans le travail, « **l'EFC nous aide à imaginer comment coopérer ensemble**, en interne et avec les autres : est-ce que cela génère de la confiance et de l'engagement ou de la défiance ? TERA est un projet durable, écologique, mais aussi avec une volonté de bien faire sur le plan humain. On n'a pas envie de dire que c'est un projet super, mais que c'est la catastrophe sur le plan humain. »

« Une façon d'être attentif aux questions d'engagement et de ressources c'est **de noter dans des carnets personnels des signaux forts ou faibles** : par exemple j'ai noté que le facilitateur de la réunion était vraiment fatigué ou tendu cette semaine. On essaye ensuite de comprendre ce qui se joue, qu'est-ce que ça révèle ? Et on a des réunions spécifiques où chacun partage ses signaux. »

« ATEMIS nous accompagne sur le conseil scientifique, sur l'évaluation et sur la dimension recherche. **Parce que si ce modèle marche, ce qui nous importe c'est ensuite d'essaimer** : il faut qu'on soit en capacité de transmettre, plus que les résultats, il s'agit de pouvoir transmettre le cheminement, les réflexions, pas uniquement les indicateurs de mesure. »

« **Ensuite dès qu'on lance une activité, on réfléchit à comment on s'inscrit dans l'EFC.** Par exemple, il y a Lisa qui veut faire du pain, mais il y a aussi des boulangers de la région qui ont du mal à vivre de leur travail. Comme notre activité de boulangerie c'est en bio, ça peut aussi les intéresser d'avoir du pain bio dans leur vitrine. On leur a également proposé d'utiliser notre four à pain. Dans la logique classique on aurait pu se dire au début : *aië il va y avoir concurrence*. Avant cela pouvait engendrer des craintes, maintenant les boulangers sont nos amis. »

**Quelle réception des acteurs publics ? Quelle réaction par rapport à votre proposition ?**

« Au niveau de la région et du département on rencontre beaucoup de soutien et de signes forts d'intérêt dans notre démarche et dans l'EFC. » La région et le département ont réservé un bon accueil au projet à travers l'inscription de TERA dans des dispositifs de soutien aux projets innovants.

« On rencontre aussi, c'est vrai, quelques freins au niveau plus local. Comment faire face à des acteurs qui ne souhaitent pas du tout coopérer ? Ça nous a beaucoup questionné. On essaye de palier cela en s'inscrivant dans la vie local, en créant du lien, en prenant le temps de mieux faire connaître nos intentions. **Montrer qu'il est possible de concilier développement économique et intérêt sociaux.** Notre organisation peut paraître atypique, il s'agit parfois de le faire comprendre. Par exemple que je suis une représentante « légale » en tant que Co-Présidente de l'association et qu'il ne faut pas chercher systématiquement un homme chef. »

**LOOS-EN-GOHELLE, VILLE PILOTE DU DEVELOPPEMENT DURABLE**

*Témoignage de Julian Perdrigeat, Directeur de cabinet, Mairie de Loos-en-Gohelle*

Julian Perdrigeat présente la trajectoire de la ville de Loos-en-Gohelle, la manière dont l'EFC a été mobilisée et questionne le temps nécessaire au changement d'échelle.

**Loos-en-Gohelle : ville minière**

Loos-en-Gohelle est une commune française située dans le département du Pas-de-Calais. La ville a connu une forte période d'activité d'extraction minière. L'ensemble des activités et de la vie sociale étaient alors organisées autour de la mine. Cela a profondément marqué la vie locale et son territoire.

« Il y a 2 fois et demi le tour de la terre en galerie minière sur le territoire. Les dégâts écologiques sont considérables. »

La dernière remontée de charbon a lieu en 1990. Mais le territoire n'avait pas de plan B pour penser une alternative au système paternaliste industriel. La collectivité se questionne alors : comment on peut surmonter cette situation ? « A l'époque, on avait pas de modèle, mais on avait des valeurs ». Le territoire prend appui sur son patrimoine et sur la participation des habitants dans des actions culturelles (festivals, théâtres participatifs). C'est le début d'une nouvelle trajectoire. Depuis 2012, le bassin minier du Nord-Pas-de-Calais est inscrit au patrimoine mondial de l'humanité.

**Loos-en-Gohelle : ville résiliente et ville pilote**

Des démarchent s'initient sur le territoire, les habitants sont sollicités, des questionnaires sont envoyés à la population, des réunions publiques sont organisées. Le maire de la ville a l'intuition qu'il faut aller plus loin dans la participation des habitants avec ce qui fait sens pour eux : s'appuyer sur son passé et en tirer des enseignements pour construire demain.

Loos devient, après ville minière et ville résiliente, ville pilote. La ville est aujourd'hui un démonstrateur national pour l'ADEME sur la conduite du changement vers la ville durable. La méthode, expérimentale et itérative dans ses débuts, devait être en capacité d'embarquer un maximum de personnes et pas seulement les militants.

**Loos-en-Gohelle : ville en reconnaissance du travail**

Mais dans la dynamique de recherche d'alternative, la ville fait face à un paradoxe : Loos-en-Gohelle rencontre la souffrance au travail. Un comité scientifique a été constitué pour accompagner les actions de la ville, apporter des critiques et pointer les manquements. Dans cette dynamique de changement intense, il a été alerté sur la santé des acteurs qui peut être mise à rude épreuve.

<sup>16</sup> <http://www.ieefc.eu/project/atelier-thematique-commande-publique/>

« Christian du Tertre nous a alerté : **il n'est pas possible de s'engager vers nouveau modèle sans prendre soin du travail** »

C'est le risque de voir s'installer des problèmes de coopération. De faire reposer sur les acteurs une forte charge, car il faut changer de modèle. Cela produit une forte implication et une forte charge émotionnelle : il faut changer le monde. « Si quelque chose ne marche pas c'est alors de ma faute ou c'est celle du collègue qui n'y met pas autant d'engagement que moi ». C'est un travail militant. **On doit en conséquence porter une écoute aux signaux faibles.** Depuis, la ville a mis en place des dispositifs internes visant à soutenir et favoriser la coopération dans le travail. L'enjeu est de pérenniser ces dispositifs malgré les changements de postes ou éventuels départs.

#### Loos-en-Gohelle : ville en transition économique

L'enjeu est celui de l'entraînement, du changement d'échelle : de penser la coopération au-delà de la collectivité, avec les habitants, avec les entreprises, avec les autres acteurs institutionnels. Cela implique une méthode d'évaluation de l'action qui puisse expliquer et rendre compte de la trajectoire en cours, évaluer les ressources immatérielles mobilisées, développées (confiance, compétences par exemple) et leurs effets. **Dans cette démarche, tout ne se compte pas, mais cela se raconte.** L'idée du récit est un axe fort de l'évaluation : travailler sur son histoire, sa culture, trouver les ressources qui permettent de se projeter, de prendre le temps de l'évaluation. Loos-en-Gohelle comprend qu'il est essentiel de raconter pour enclencher le changement d'échelle.

### TABLE RONDE AVEC DES ACTEURS DE TERRAIN : DES PREMIERS PAS À LA CONSTRUCTION DE TRAJECTOIRES

**Animateurs :** Patrice VUIDEL (ATEMIS)

**Intervenants :** Isabelle BOULAIRE (Club Inné, Normandie), Nathalie BARDAILLE (E2i, Hauts-de-France), Myriam COLLE (APS Intérim, Alsace)

#### LA PAROLE AUX ACTEURS DE TERRAIN

##### Nathalie BARDAILLE, consultante au sein d'E2i (Hauts-de-France)

**Nathalie BARDAILLE est consultante chez E2i**, une SCOP basée à Lille qui accompagne les territoires dans leurs politiques publiques ainsi que les acteurs de l'ESS dans leur stratégie. La découverte de l'EFC s'est faite à partir de rencontres avec des membres d'ATEMIS. Alors que le cabinet E2i s'intéresse de près à la question du développement durable, une question demeure : comment favoriser le développement durable sur le plan économique ? Très vite, Nathalie BARDAILLE se forme puis suit l'un des premiers parcours d'accompagnement d'entreprise vers EFC mis en place dans le Nord-Pas de Calais.

#### Les apports de l'EFC dans sa pratique de consultante relèvent de trois ordres :

- De nouveaux accompagnements directement liés à l'EFC sont lancés par le cabinet en relation avec d'autres acteurs de l'écosystème. Des expériences sont menées auprès d'acteurs de l'ESS (entreprises d'insertion, CHSR, ONG...). Il s'avère que ces structures aussi sont confrontées aux limites de leur modèle économique ou souhaitent développer de nouvelles formes d'innovation. Les accompagnements menés dans ce cadre révèlent qu'au même titre que les PME, cette approche les questionne et les décale en venant interroger leur modèle économique.

À la suite d'une question posée par un participant, Nathalie BARDAILLE précise que les accompagnements qui portent sur des territoires soulèvent des difficultés spécifiques.



Alors qu'un dirigeant est relativement maître de son projet d'entreprise, les collectivités s'inscrivent dans des relations multi-acteurs qui comprennent des personnes qui sont souvent très éloignées de l'EFC. Les possibilités de transformations sont souvent plus complexes à travailler.

- *Un nouvel angle s'ouvre dans le cadre d'interventions plus traditionnelles* – qui ne portent pas directement sur l'EFC. Même si l'accompagnement ne porte pas sur l'EFC, la mobilisation des concepts tels que les ressources immatérielles ou les externalités s'avère très utile et permet souvent d'ouvrir de nouvelles perspectives aux clients.
- *Une logique de co-construction se développe progressivement pour l'ensemble des missions.* Alors qu'au démarrage d'une mission, l'interlocuteur chez le client attend souvent que le consultant déroule son point de vue, dorénavant, c'est une posture d'écoute qui prévaut de la part de l'intervenant : « Je vous écoute et on verra comment on peut construire quelque chose ensemble ».

Interrogée sur **les possibilités de poursuivre le cheminement vers l'EFC**, Nathalie BARDAILLE évoque les retours d'expériences réalisés dans le cadre de l'IE-EFC et les travaux menés par le Club Noé dans la région Hauts-de-France. Il est maintenant question de monter un espace « accompagnateurs » sur le territoire afin de favoriser le partage d'expérience et la coopération entre consultants. Il s'agit d'autant d'occasions de « faire vivre » l'EFC au-delà du parcours initial.

### Myriam COLLE, dirigeante d'APS Intérim (Grand-Est)

Après avoir travaillé dans l'intérim et monté un cabinet-conseil en Ressources Humaines, Myriam COLLE décide en 2004 de créer APS Intérim avec le projet de constituer une entreprise d'intérim qui s'inquiète des demandes à la fois des clients (les besoins des entreprises) et des salariés (leurs projets professionnels) en s'interrogeant sur les possibilités d'impliquer l'intérimaire dans le projet de l'entreprise et vice-et-versa.

À partir de 2008, les conséquences de la crise se font ressentir et **l'entreprise se heurte à une logique de prix qui conduit à mettre en tension la dimension servicielle pourtant au cœur du projet initial**. La vente de l'entreprise est envisagée dans l'hypothèse où la dirigeante n'arriverait pas à faire évoluer la situation. Membre du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) depuis longtemps, Myriam COLLE participe à ce titre à de nombreux forums, ateliers, formations ou conférences autour de l'idée que l'homme est au cœur de l'entreprise. Elle découvre l'EFC via le CJD et décide de s'engager dans un parcours d'accompagnement, débuté il y a quelques semaines.

Après avoir suivi les deux premiers jours de formation (ou de déformation), **l'EFC apparaît comme une bouée d'oxygène** pour changer de posture et aller plus loin dans la coopération avec les partenaires de l'entreprise. **L'accompagnement apporte des outils et permet d'ouvrir de nouvelles perspectives pour comprendre les besoins des clients**, au-delà du simple questionnement sur ses souhaits. L'EFC l'invite également à approfondir les relations avec certains clients et à tisser de nouvelles relations avec différents partenaires.

### Isabelle BOULAYRE, Club Inné

Formée dans une école de commerce, Isabelle BOULAYRE intègre une grande entreprise de conseil pour travailler sur l'accompagnement des dynamiques de changement avant de rejoindre une petite structure de conseil, VAKOM, lors de son arrivée en Normandie.

Elle s'interroge alors sur la **possibilité d'accompagner les entreprises** d'une autre manière que ce qui se fait traditionnellement dans les grands cabinets de conseil. Au fil de rencontres avec le réseau GRANDDE (association regroupant des acteurs économiques normands autour

<sup>16</sup> <http://www.ieefc.eu/project/atelier-thematique-commande-publique/>

du développement durable et de la RSE), la Chambre du Commerce et de l'Industrie (CCI), l'ADRESS (regroupement d'acteurs de l'ESS) et ATEMIS, l'idée de créer un club EFC en Normandie voit le jour. **Le Club Inné est ainsi créé en 2015.**

Avant la création du Club Inné, il existait déjà des relations entre les différentes structures engagées, cependant la forme partenariale qui correspond au Club est une nouveauté. De ce fait, tout le monde est présent et contribue à la réflexion collective. De plus, **l'existence d'un Club est gage d'indépendance par rapport aux différentes structures et rend possible une certaine liberté de fonctionnement propice au développement de l'acculturation des acteurs du territoire à l'EFC.**

À l'heure actuelle le Club Inné s'est réuni plusieurs fois autour de la présentation de cas d'entreprises mis en discussion en séance. Soixante-dix personnes s'étaient inscrites à la première séance, ce qui apparaît comme très stimulant.

### SYNTHÈSE DES ÉCHANGES AVEC LES PARTICIPANTS

Les discussions entre les invités à la table ronde et les participants ont permis de soulever plusieurs sujets :

- **Le rapport de l'EFC à l'obsolescence programmée.** La question d'un participant au sujet des effets de l'EFC sur la durée de vie des produits a permis de préciser que ce modèle économique ne vise pas *directement* à augmenter la durée de vie des biens matériels. Toutefois, parce qu'il invite à démultiplier les *effets utiles* associés à l'usage des biens mobilisés dans le processus de production, il n'est pas intéressant pour l'entreprise qui s'inscrit dans cette démarche de concevoir des biens dont la durée de vie serait limitée. L'exemple d'*Urbanéo*, entreprise qui intervient sur le mobilier urbain (abribus et poteaux d'arrêt), a été cité. Dans une logique de développement serviciel, l'abribus n'est plus conçu par l'entreprise comme un simple objet matériel mais comme un support à de nouveaux services de proximité. En conséquence, il est conçu de telle manière qu'il puisse durer, car de sa durabilité dépend la valeur économique générée. Un autre exemple a été cité, celui de l'entreprise belge *Tale Me*. Cette structure favorise la réutilisation des vêtements d'enfants – destinés à devenir trop petits pour un enfant en particulier –, en proposant un service de mise à disposition de vêtements (dont la propriété est conservée par l'entreprise) pour différentes familles. Compte tenu du modèle économique même, l'entreprise est incitée à concevoir des vêtements qui puissent durer et s'adapter en fonction des besoins (changement de poche possible, etc.).
- **Le repérage d'effets économiques et sociaux quantifiés induits par l'EFC.** Un participant remarque qu'il est important dans le cadre de l'EFC de révéler la valeur immatérielle mais s'interroge sur les informations dont on dispose pour apprécier plus quantitativement les effets des accompagnements réalisés. Simon LEDEZ, délégué général du Club Noé partage quelques éléments issus d'une récente enquête réalisée auprès d'une trentaine d'adhérents. Les résultats révèlent que l'engagement des entreprises vers l'EFC a permis de créer ou de sauver en moyenne trois emplois par entreprise avec l'équivalent de quatre millions d'euros investis dans l'immatériel. Par ailleurs, 80% des dirigeants interrogés affirment que l'EFC a permis de donner plus de sens au travail de leurs salariés, tandis que 90% estiment que leur entreprise a pu développer son ancrage territorial à la suite de l'accompagnement. Il est également fait mention du projet de l'écopôle alimentaire de la région d'Audruicq dont la dynamique engagée a permis de générer plus de cinquante emplois.

- **Dispositif local d'accompagnement (DLA), commande publique et EFC.** Plusieurs questions ont porté sur la possibilité de mobiliser le référentiel de l'EFC dans le cadre de dispositifs existants (ex. DLA, commande publique...). Pour le moment, ces sujets sont surtout à l'état de réflexion ou d'expérimentation :

- un atelier porté par le CIRIDD dans le cadre de l'IE-EFC démarre début 2018 avec la participation de territoires « pilote » en Auvergne-Rhône-Alpes pour penser les liens entre commande publique et EFC<sup>16</sup>;
- certains consultants mobilisent parfois le référentiel de l'EFC dans le cadre de DLA et/ou se positionnent auprès des acteurs territoriaux pour montrer l'intérêt de telle démarche, etc.

## QUELS APPUIS AUX ACTEURS DE TERRAIN ?

*Cette table ronde a réuni Avec Jean-François CARON, Maire de Loos en Gohelle, Franck SPRECHER (Centre des Jeunes Dirigeants), Romain DEMISSY consultant chercheur ATEMIS.*

*Il n'y a pas de compte rendu écrit de cette table ronde .*

## CONCLUSIONS – PERSPECTIVES PAR L'INSTITUT EUROPÉEN DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION

### Rappel des missions de l'Institut

L'institut a pour mission d'animer la communauté de pensée et d'action regroupant les acteurs engagés dans des projets relevant de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération. Il cherche à favoriser la coopération entre ses membres (entreprises, collectivités territoriales, chercheurs, clubs, consultants et partenaires institutionnels) agissant à différentes échelles locale, régionale, nationale et européenne. L'Institut a pour vocation, également, d'identifier les enjeux que pose cette nouvelle trajectoire de développement, et d'animer des ateliers destinés à les instruire. L'Institut se propose, enfin, d'établir des relations avec les institutions publiques et privées afin de faire connaître et reconnaître l'importance de ce nouveau modèle en émergence.

### Les orientations pour l'année 2018

L'institut en 2018 a deux principaux axes de travail : d'une part, poursuivre la démarche d'ateliers impulsée avec l'appui de l'ADEME ; Ateliers orientés recherche - action, qui visent à approfondir le modèle émergent de l'EFC ainsi que les modalités de son déploiement à l'échelle des entreprises et des territoires.

D'autre part, accompagner la formalisation, le démarrage de nouveaux clubs, qui viennent compléter ceux déjà existants : en Normandie, en région Grand Est, en région Centre, sur le territoire entourant Avignon, dans la région Occitanie.

L'institut ne vit que grâce à l'engagement de ses membres et aux ressources qu'il arrive à mobiliser. Les adhésions constituent une partie de ces ressources. Nous invitons celles et ceux qui souhaitent rejoindre la communauté qu'anime l'institut à nous solliciter, nous les accueillerons avec plaisir !

<sup>16</sup> <http://www.ieefc.eu/project/atelier-thematique-commande-publique/>

► **SÉANCE DU  
29 NOVEMBRE 2017**

- L'animation de l'Agora est coordonnée par ATEMIS, le Club EF&DD et l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération.
  - Retrouvez les actualités et les archives (vidéos, comptes rendus des séances) des séances du Club EF&DD sur le site [www.club-economie-fonctionnalite.fr](http://www.club-economie-fonctionnalite.fr)
  - Participez aux échanges : rejoignez le groupe Linked-In « **réseau européen économie de la fonctionnalité et développement durable** »
  - Contact Club EF&DD : Patrice VUIDEL [clubef@atemis-lir.com](mailto:clubef@atemis-lir.com)
  - Contact IE-EFC : Philippe GUINAUD [p.guinaud@ieefc.eu](mailto:p.guinaud@ieefc.eu)
- **En 2017, l'Agora est soutenue par :**

