

**BILAN 2012
DU CLUB ÉCONOMIE
DE LA FONCTIONNALITÉ ET
DÉVELOPPEMENT DURABLE**

► Christian DU TERTRE et Patrice VUIDEL

► JANVIER 2013

I/ LA DYNAMIQUE DU CLUB p.3

► **LES SÉANCES RÉALISÉES** p.3

- A. Entrée thématique : l'énergie p.3
- B. Entrée thématique : PME et économie de la fonctionnalité p.3
- C. Entrée thématique : Territoire durable, nouveaux modèles économiques, économie de la fonctionnalité p.3

► **LA PARTICIPATION AUX SÉANCES** p.4

► **LES ACTIVITÉS COMPLÉMENTAIRES** p.4

- Le réseau inter Clubs p.4
- Le séminaire de recherche p.4
- La diffusion des réflexions et l'animation de débats p.5

**II/ BILAN DES AVANCÉES, ÉVOLUTION DU TRAITEMENT
DE LA QUESTION DE L'ÉCONOMIE DE FONCTIONNALITÉ** p.5

► **RÉNOVATION ET PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE :
LA PERTINENCE DE L'APPROCHE PAR L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ** p.5

► **RECHERCHE-ACTION « PME ET ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ »
EN NORD PAS-DE-CALAIS** p.7

- Lokéo p.7
- Lyreco p.8
- Audio Visuel Nord p.9
- Enseignements de la recherche action p.10

► **TERRITOIRES DURABLES, NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES,
ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ** p.11

- Un Club économie de la fonctionnalité et développement durable pour répondre à quelles attentes ? p.11
- Rio + 20 : quels modèles de développement économique durables ? p.12

PRÉ PROGRAMME POUR L'ANNÉE 2013 p.13

► **LES CONDITIONS JURIDIQUES, FINANCIÈRES, ASSURANCIELLES,
COMPTABLES D'UN PASSAGE À L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ** p.13

► **PROMOTION ET MISE EN QUESTION
DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ** p.14

BILAN 2012 DU CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

I/ LA DYNAMIQUE DU CLUB

LES SÉANCES RÉALISÉES

Les séances du Club s'organisent autour d'entrées thématiques. L'année 2012 a vu la tenue de 7 séances d'une demi-journée plus une journée complète en juillet, organisées autour de 3 entrées : la thématique de l'énergie, (cette thématique ayant déjà donné lieu à une première séance fin 2011) ; la thématique « PME et changement de modèle économique » ; la thématique « territoire durable et changements de modèles économiques ».

A. ENTRÉE THÉMATIQUE : L'ÉNERGIE

Quel modèle économique d'entreprise induit la réduction de la consommation d'énergie en tant qu'objectif public ? Contrat de performance, intégration d'externalités liées à la rénovation des bâtiments, nouveaux modèles de production liés aux énergies renouvelables, modalités de rénovation des copropriétés : autant d'entrées pour mieux comprendre un secteur en mutation.

- **18 JANVIER 2012** : Les conditions sociales et organisationnelles du changement des pratiques de consommation d'énergie dans l'habitat collectif. Présentation de la thèse de sociologie de Gaëtan BRISEPIERRE.
- **14 MARS** : Promouvoir, organiser, soutenir, inventer la transition énergétique en Ile de France : présentation de la SEM Energies Posit'IF. Julien BERTHIER et José LOPEZ, Conseil Régional d'Ile de France.

B. ENTRÉE THÉMATIQUE : PME ET ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

En 2011, ATEMIS a mené une « recherche-action portant sur le modèle de développement de l'entreprise au regard du développement durable ». Commanditée par le conseil régional du Nord Pas de Calais cette recherche-action a permis d'accompagner un groupe de 8 entreprises dans un diagnostic stratégique de leur modèle économique actuel et dans la recherche d'évolutions inspirées par l'économie de la fonctionnalité. En complément, le travail a permis de dégager des éléments de réflexion sur les modalités d'accompagnement des entreprises que les pouvoirs publics peuvent mettre en place pour favoriser ce changement économique. Les séances du Club ont présenté la recherche-action dans son ensemble, et la situation de trois entreprises.

- **11 AVRIL** : PME et économie de la fonctionnalité. Quelles potentialités ? Quelles politiques publiques pour favoriser le changement de modèle économique ? Eric KNIAZ, direction environnement du Conseil Régional Nord Pas de Calais.
- **6 JUIN** : Présentation de la société Lokéo. Frédéric DE CAYMARIS, directeur général.
- **4 JUILLET MATIN** : Proposition de référentiel pour accompagner des entreprises qui s'interrogent sur le changement de leur modèle économique. Christian DU TERTRE, Atems, directeur scientifique du Club.
- **24 OCTOBRE** : Présentation de l'entreprise Lyréco. Daniel LEONI, directeur du développement durable.
- **28 NOVEMBRE** : Présentation de l'entreprise AVN. Nicolas DURAN, directeur.

C. ENTRÉE THÉMATIQUE : TERRITOIRE DURABLE, NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES, ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

De façon régulière des séances sont consacrées aux dynamiques en cours dans le champ du développement économique durable et des nouveaux modèles économiques. Ces séances

sont pour les participants une occasion pour partager leurs vision et compréhension des dynamiques en cours. Elles permettent également de revenir sur la dynamique du Club et de vérifier l'adéquation entre les objectifs du Club et les attentes des divers participants.

- **15 FÉVRIER : Un Club économie de la fonctionnalité et développement durable pour répondre à quelles attentes ?** Christian DU TERTRE, Atemis, directeur scientifique du Club.
- **4 JUILLET APRÈS-MIDI : Rio + 20 : quels modèles de développement économique durables ?** Emmanuel BERTIN, directeur du CERDD.

LA PARTICIPATION AUX SÉANCES

Au total, une centaine de personnes différentes ont assisté à au moins une séance du Club en 2012 (en 2011, 66 personnes différentes avaient assisté à au moins une séance).

Entre 30 et 40 personnes sont présentes à chaque séance du Club.

L'assistance est composée de :

- réseaux ou structures d'appui aux entreprises, souvent orientés vers des démarches de développement local et/ou durable : CIRIDD, CERDD, CD2E, GRANDDE, Ecobusiness angels, Macéo, Alliances
- représentants d'institutions publiques ou para publiques (services de l'Etat, IAU-Ile de France, CCIP, SCET, CSTB)
- cabinets conseils (Chronos, Periculum minimum, Syndex, Inspire, des consultants indépendants etc.)
- quelques représentants d'entreprises ou d'établissements publics, notamment des grandes entreprises : EDF, Orange, APHP, etc.
- des chercheurs, des enseignants et des étudiants (doctorants, master)

On note par contre toujours peu de représentants de collectivités locales (élus, services) ni de responsables de syndicats de salariés participant à ce jour au Club.

LES ACTIVITÉS COMPLÉMENTAIRES

LE RÉSEAU INTER CLUBS

Les sollicitations de structures souhaitant mettre en place des dynamiques territoriales à partir de l'économie de la fonctionnalité ont abouti à la proposition de créer un « réseau des Clubs de l'économie de la fonctionnalité » permettant de partager autour des visions de l'économie de fonctionnalité et d'approfondir les aspects d'accompagnement et de méthodologie. Deux séances d'échange ont été organisées au cours de l'année, en février et en juillet. Ainsi, des acteurs des régions Rhône Alpes (CIRIDD), Massif Central (Macéo), PACA (Institut Inspire), Nord Pas de Calais (plusieurs structures participantes) ont commencé à partager leurs initiatives, méthodes d'intervention, à l'initiative d'Atemis.

LE SÉMINAIRE DE RECHERCHE

Par ailleurs, il est apparu nécessaire d'impulser un programme de recherche en sciences sociales qui permette d'un côté d'approfondir certains enjeux identifiés par les expériences d'acteurs, de l'autre de confronter les notions et concepts de l'économie de la fonctionnalité au débat académique (solutions et formes de concurrence, patrimoine immatériel territorial, écosystème d'affaires, usage, etc.). Le besoin d'impulser un programme de recherche rejoint les diverses sollicitations d'étudiants en master ou en doctorat qui abordent la question de l'économie de la fonctionnalité (économie, gestion, ergonomie, sociologie). Le second semestre a vu le début du travail de ce groupe qui se réunit une fois par mois sur une demi journée.

LA DIFFUSION DES RÉFLEXIONS ET L'ANIMATION DE DÉBATS

En complément du site dédié, a été ouvert un groupe de discussion sur Linked-In, qui permet de poursuivre les échanges engagés lors des séances et d'accueillir des questionnements, propositions des membres du groupe. A ce jour, 170 personnes sont inscrites à ce groupe de discussion. Facebook et Twitter servent aussi de relais aux travaux du Club.

II/ BILAN DES AVANCÉES, ÉVOLUTION DU TRAITEMENT, DE LA QUESTION DE L'ÉCONOMIE DE FONCTIONNALITÉ

RÉNOVATION ET PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE : LA PERTINENCE DE L'APPROCHE PAR L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

La présentation par Stanislas NOSPERGER **du projet DECADIESE** (EDF) a permis de rappeler que les bâtiments constituent un enjeu énergétique de premier ordre (ils représentent 40% de la consommation d'énergie finale en Europe). Or, l'essentiel du parc des années 2030 ou 2050 existe déjà, d'où l'enjeu de rénovations énergétiques ambitieuses en parallèle avec la construction d'un parc de bâtiments neufs performants.

Cependant, les outils et méthodes d'évaluation économiques des projets de construction/rénovation actuellement utilisés traitent de façons séparées les dimensions économiques, sociales et environnementales. Avec pour conséquence que les investissements, s'ils sont regardés uniquement à travers le critère des économies d'énergie, permettent rarement de justifier des rénovations ambitieuses (qui traitent l'enveloppe des bâtiments) : le temps de retour sur investissement est souvent supérieur à 25 ans, ce qui amène à une impasse.

Pour sortir de cette impasse, le projet de recherche DECADIESE mobilise le modèle de l'économie de la fonctionnalité, en mettant l'accent sur les usages du bâtiment. Avec pour ambition de construire un outil d'évaluation qui soit une aide à la décision. Outil permettant notamment de rendre compte de la production et de l'appropriation de la valeur (passage de la production d'un bâtiment à celle d'un système multifonctionnel -valeurs d'usage- engendrant en lui-même des impacts économiques -internes, externes)

Pour mener à bien ce projet, il est indispensable d'inclure les futurs occupants, afin de prendre en compte ce qu'ils veulent faire du bâtiment pour déterminer le niveau de performance attendu. Dans cette perspective, la dimension travail devient une dimension clef : le bâtiment doit être le support de quelles activités ? Dans quelles conditions celui-ci peut être au service des personnes qui travaillent ?

Tout ceci rend visible la nécessité d'avoir une approche intégrée des questions de rénovation.

S'intéresser aux usages implique de s'interroger sur **les conditions sociales et organisationnelles du changement de pratiques**. C'est ce qu'a fait Gaëtan BRISEPIERRE, autour de la consommation d'énergie dans l'habitat collectif.

Aujourd'hui, les évolutions de réglementation et les programmes de rénovation sont confrontés aux principaux problèmes liés au comportement de consommation : l'effet rebond réduisant l'impact des solutions techniques et le décalage entre les intentions et les actes des habitants. S'ajoute à ces difficultés, une certaine inefficacité du signal « prix » pour modifier les comportements. Comment expliquer ces phénomènes ?

L'idée reçue selon laquelle la surconsommation énergétique provient d'abord de l'irresponsabilité du consommateur est mise à mal par le travail de recherche : les comportements sont marqués par des conventions thermiques (la norme du « 19 degrés »), peuvent être différenciés suivant les pièces du logement, les activités, les âges ou origine des personnes, mais il ressort de la recherche que les personnes sont rationnelles dans leurs comportements énergétiques. En

complément, on note que les solutions techniques en matière de chauffage sont parfois mal adaptées aux besoins des habitants.

La gestion du chauffage collectif implique un ensemble d'acteurs entre lesquels des conflits d'intérêts existent : les bailleurs, les exploitants (maintenance), les énergéticiens, les pouvoirs publics, les syndicats, les propriétaires ou les représentants des locataires. Ce jeu de relations complexes et conflictuelles limite considérablement la capacité à développer des actions collectives d'économie d'énergie. Dans ces conditions, les actions relèvent généralement d'initiatives portées par un seul acteur, ne permettant pas de penser une démarche plus globale.

Les copropriétés qui engagent une rénovation énergétique sont finalement celles dans lesquelles un « leader énergétique », personnes sensibilisée au sujet et ayant ou acquérant des compétences, porte la démarche et arrive à la faire partager par le conseil syndical.

Les échanges sur le sujet montrent la nécessité, mais en même temps la difficulté, à identifier qui pourrait être l'acteur central de la rénovation énergétique.

L'économie de la fonctionnalité pouvant être une entrée pertinente pour mettre à jour les externalités (positives ou négatives) des différents types de solutions, et, dans la suite de ce qui était présenté à travers DECADIESE, élargir les dimensions de l'arbitrage.

Ce même enjeu de réduction des consommations d'énergie dans les bâtiments existants à travers une rénovation ambitieuse porte le projet de **SEM Energie Posit'IF** initié par le Conseil Régional d'Ile de France. En effet, à ce jour les interventions publiques ne sont pas à la hauteur de l'enjeu. Enjeu qui par ailleurs nécessiterait des moyens financiers largement au delà des capacités publiques.

En résonance avec la séance précédente, apparaît également la nécessité de tenir un rôle d'ensemblier, tout à la fois sur le champ du montage financier de l'opération, que sur celui du montage opérationnel (diagnostic initial, choix des options, lien aux entreprises de rénovation et d'exploitation / maintenance). Avec sur le plan du financement une proposition de tiers investisseur qui se rembourserait / rémunérerait sur les économies de charges faites grâce à la rénovation.

Le dispositif imaginé semble combiner quatre qualités :

- La mobilisation sur des économies d'énergie : le maître d'ouvrage choisit souvent en fonction de ses possibilités de financement. De l'expertise existe sur un territoire mais le taux de concrétisation faible ; Les conseils et offres de financement ne sont pas toujours synchrones ; Il y a toujours un reste à payer, d'où une décision qui ne se cristallise pas. Ici, l'offre combinée d'expertise, de travaux et de financement permet d'enclencher la décision d'investissement au niveau des propriétaires.
- La transformation des économies de charges en investissement : les économies sur la facture énergétique servent au remboursement de l'investissement préfinancé par le Tiers investisseur.
- L'agrégation d'opérations unitaires de petite et moyenne taille rendant possible l'amortissement des coûts d'intermédiation (sensibilisation des propriétaires, études de faisabilité, contrôle qualité, suivi de la performance)
- L'introduction d'un gestionnaire de confiance pour compte de tiers : les copropriétés cherchent à bénéficier de prescriptions indépendantes, ce qui n'est pas toujours simple.

Le rôle d'ensemblier amenant la future SEM à signer des contrats de développement (d'énergies renouvelables), de rénovation, de financement, de performance, de maintenance, ce qui représente cinq types de contrats potentiels.

L'idée de tiers / gestionnaire de confiance entre tous les acteurs est séduisante. Cependant, comme l'identifie François HUBAULT, « il y a deux faces à la notion de confiance. D'un côté, c'est la possibilité d'exercer une autorité : les autres s'en remettent à vous, passent par vous ; De l'autre, c'est également être fiables ensemble. La confiance est un gage d'efficacité, elle permet un effet d'entraînement. On touche là à la gouvernance dans le cadre du système d'activités : agir ensemble nécessite de la coopération, ce qui n'est pas de la coordination (respect du contrat). D'où une attention nécessaire au processus (système d'activité), donc à ce qui peut poser problème. »

Conclusions : l'économie de la fonctionnalité est une entrée pertinente pour aborder la question de la rénovation énergétique et dépasser certains freins aujourd'hui limitants :

- elle met l'accent sur les usages, les conditions d'usage des bâtiments, comme une clef de la performance énergétique (qui ne se limite pas à une question d'enveloppe thermique performante) ;
- elle invite à penser la question de la rénovation thermique d'un bâtiment dans une réflexion plus large sur les fonctionnalités attendues de ce bâtiment et, au regard de ces fonctionnalités, sur les externalités sociales, environnementales, économiques possibles ; Ce faisant elle fait évoluer la notion de coût / bénéfice attendu.
- elle questionne le périmètre de réflexion et d'action pertinent, donc le système d'acteurs à même d'apporter la solution ;
- elle induit un changement de métiers ou tout du moins leur évolution ;
- elle montre le caractère fortement situé des réponses.

RECHERCHE-ACTION « PME ET ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ » EN NORD PAS-DE-CALAIS

La recherche action part d'un constat du service environnement du Conseil Régional : le Conseil Régional est en difficulté pour faire évoluer l'entreprise par les seules réglementation ou aides directes. En conséquence, il lui faut construire des points de référence et voir comment mobiliser l'ensemble des acteurs pour accompagner les entreprises vers ces points de référence, parmi eux l'économie de la fonctionnalité.

La recherche action, menée par ATEMIS, a réuni 8 entreprises de secteurs d'activités et de taille différents. Avec comme critère de choix l'intérêt des dirigeants pour une réflexion sur la durabilité de leur modèle de développement. La recherche action a consisté en une alternance d'entretiens en entreprise et de restitutions collectives, rythmés par 2 phases : un diagnostic des limites du modèle actuel et des ressources mobilisables dans une perspective d'économie de la fonctionnalité, puis la recherche de trajectoires de développement renouvelées prenant appui sur le modèle de l'économie de la fonctionnalité.

3 entreprises sont venues témoigner au sein du Club.

LOKÉO

Lokéo, filiale d'HTM, la holding du groupe Boulanger, a été créée pour développer la location de produits d'électroménager et de multimédia. Benchmark, focus groupes et premiers tests ont permis de qualifier une offre, accessible depuis Internet.

Après 2 années d'activité, l'entreprise compte 6 000 clients (10 000 contrats). Son modèle économique est encore en construction. En effet, elle ne sait pas encore d'une part ce que vont faire les clients à la fin du contrat de location, d'autre part ce que l'entreprise va faire des biens mis à disposition des clients. Elle est également en découverte sur la vie du contrat : recouvrement, taux de panne.

Lokéo ne se réclame pas aujourd'hui d'un modèle d'économie de la fonctionnalité. L'entreprise considère ne remplir que 2 critères sur les 4 qui peuvent définir ce modèle : la proposition de l'usage d'un produit auquel est ajouté un ensemble de services non optionnels afin d'optimiser cet usage.

Par contre, Lokéo ne maîtrise pas l'amont, la fabrication de produits. Les produits proposés ne sont donc pas construits en fonction de l'usage final du consommateur. Par ailleurs, l'entreprise ne connaît pas encore les possibilités de recyclage de ses produits. S'inspirer de l'économie de la fonctionnalité signifie ici s'affranchir du produit, aller vers un abonnement à un service et passer d'une offre « bouquet » à une solution basée sur l'usage réel du produit.

Au delà, un nouveau projet en lien avec B Dom et Webinage, montre ce que pourrait être une offre orientée pleinement « économie de la fonctionnalité » : Webinage est une jeune société qui a conçu une interface tactile destinée aux personnes âgées dont l'autonomie à domicile dépend des autres. [Cette interface qui peut être installée sur un ordinateur ou une tablette, vise tout à la fois à :](#)

- Créer du lien avec le voisinage et la famille ;
- Fournir des services de sécurité et de suivi des personnes ;
- Faciliter le quotidien de la personne, notamment via le contact avec les commerçants situés dans l'environnement du domicile.

Un partenariat est en construction entre Lokéo, Webinage et Bdom afin de concevoir et mettre en place la solution : Lokéo apporte les tablettes ou les ordinateurs tactiles et en garantit l'usage, Webinage fournit son interface et l'administre, Bdom installe la solution chez le client final et assure la prise en main de celle-ci et de l'interface Webinage.

Une nouvelle façon de penser et de mettre en œuvre l'offre apparaît : on est dans une logique de solution où les biens et services sont indissociables, solution intégrée, orientée vers une garantie d'usage conforme aux objectifs annoncés : lien, sécurité, accès à des services de proximité. Les effets, la « performance » doivent pouvoir être évalués. A l'inverse de l'offre précédente, où l'enjeu premier était la logistique de livraison et d'installation, l'inscription territoriale de l'offre devient ici indispensable : elle se construit en partie en prenant en compte les réseaux et ressources locales, et en lien avec les intervenants à domicile, les commerçants, la famille, le voisinage.

Un des enseignements de l'exemple Lokéo est qu'aujourd'hui, les freins existent tant du côté des fournisseurs (qui sont toujours dans une logique d'obsolescence programmée et avec qui il n'est pas possible de discuter de cahiers des charges spécifiques) que des clients qui sont sensibles aux effets de marque (on ne peut pas faire un « Apple » générique).

Pour avancer il semble nécessaire de s'intéresser au-delà des usages aux effets utiles : quels sont les effets utiles de la solution pour les utilisateurs et au delà pour leur entourage, les territoires ? C'est à cette condition que l'on pourra valoriser la solution et préciser les apports et les rétributions de chacun.

LYRECO

Lyreco est une société qui a pour métier la vente et la livraison de fournitures de bureaux aux entreprises et aux administrations. Non cotée en bourse, elle appartient à 97% à la famille Gaspard. Avec un chiffre d'affaire de 2 milliards 200 millions d'euros, Lyreco se positionne comme le quatrième distributeur mondial. En France Lyreco compte 2070 salariés. Aujourd'hui, son modèle économique connaît plusieurs limites :

- Commerciales : contraction du marché, marges en réduction ;
- Logistiques : besoin de stockage pour élargir l'offre commerciale, investissements lourds liés à l'engagement de livrer en moins de 24h ;

- Environnementales : difficulté de plus en plus grande d'accéder en camionnettes dans les centres villes ;
- De rentabilité : nécessité de préserver une rentabilité pour assurer la pérennité de l'entreprise, dans la mesure où l'essentiel des résultats est réinvestie dans l'entreprise afin d'assurer son développement.

Plusieurs pistes sont en réflexion pour dépasser ces limites. Parmi elles, proposer de nouveaux services valorisés et facturables. Par exemple, s'appuyer sur la connaissance très fine des consommations du client pour lui vendre du conseil. Ainsi, une partie des pistes consiste à enrichir l'offre en services afin de commencer à dissocier l'évolution du chiffre d'affaires de celui des flux physiques.

Aller plus loin et faire évoluer le modèle de vente signifierait d'asseoir le contrat non plus sur la quantité de produits vendue mais sur l'ajustement des produits livrés au regard des besoins des salariés (logique de performance d'usage). Ce type de proposition commence à être faite à des gros clients. De premières mises en œuvres sont en cours. Cette évolution se traduit notamment par un changement de slogan : ce n'est plus « Pour nous le No 1 c'est vous » mais depuis peu « Des fournitures aux solutions d'entreprises ».

Cette nouvelle offre signifie de faire évoluer le modèle d'achat du client et d'intéresser l'acheteur à travailler sur autre chose que les marges du fournisseur qu'il ne peut plus guère réduire. Elle bouscule le métier de commercial et signifie aller vers une gestion « in situ » des consommables, en lien direct avec les salariés du client.

L'attention doit d'ailleurs être portée aux salariés, car il n'y a pas un client mais un système client dans lequel les intérêts de l'acheteur et ceux des salariés ne sont pas forcément identiques.

En complément se pose la question des fournisseurs : Lyréco fait le choix de faire confiance aux fournisseurs plutôt que de développer des produits de marque distributeur. Mais cela signifie un suivi et, au delà, un travail avec certains pour faire évoluer les offres au regard de nouvelles exigences (environnementales par exemple).

L'innovation au sein de l'entreprise passe notamment par une université interne qui accueille des salariés venant de tous les secteurs de l'entreprise. Salariés qui ont été détectés sur une volonté d'évoluer. Ces salariés planchent sur ces problématiques qui sont ensuite travaillées avec les cadres intermédiaires (commercial + chef de vente + marketing).

AUDIO VISUEL NORD

Audio Visuel Nord est une entreprise de conseil, vente, installation de matériel audio visuel orientée vers les entreprises et les établissements scolaires. Elle compte 9 salariés.

La société possède une bonne réputation, ce qui lui amène des clients. Elle passe d'ailleurs une partie de son temps à accompagner les clients en terme de conseil, conseil qui n'est à ce jour pas facturé. **Son dirigeant a identifié plusieurs limites à son modèle de développement :**

- Le développement du chiffre d'affaires est lié au volume de vente. Or, le prix des équipements vendus est orienté à la baisse (prix divisé par 3 pour un vidéoprojecteur en 3 ans). En conséquence, la marge est en baisse d'où un besoin d'augmenter les ventes pour un même chiffre d'affaires.
- L'accessibilité des produits amène une multiplication de la concurrence. Certains électriciens partenaires peuvent parfois se passer d'AVN : ils commandent et installent directement le matériel.
- AVN n'a aucune influence sur l'élaboration du produit : elle ne peut pas agir sur les fonctionnalités / qualités du produit. Pour se différencier il lui faut miser sur l'intelligence qu'elle met dans son offre, être performante dans le conseil au client.

- Le coût du consommable est élevé. Sur un vidéoprojecteur à 500 euros, la lampe peut coûter 300 euros. D'où une incitation à faire acheter un nouveau vidéoprojecteur pour avoir 3 ans de garantie alors que le vidéoprojecteur est en état de marche. Ce qui est fortement questionnant au regard des enjeux d'économie de biens et de matière.

Pour dépasser ces limites, AVN cherche à concevoir de nouvelles offres basées sur l'économie de la fonctionnalité. Un premier contrat est en discussion avec un établissement scolaire : plutôt que de vendre des équipements (vidéoprojecteurs, tableaux numériques), AVN s'engagerait sur la mise à disposition des équipements, adossée à un engagement de performance (du matériel toujours en état de marche, avec des utilisateurs formés à l'utilisation).

Dans ce cadre AVN choisit le matériel, fait de la maintenance préventive et curative, propose un service de formation continue (et non pas seulement au moment de l'achat comme s'est le cas dans les offres classiques), ainsi qu'un dispositif d'évaluation permettant de faire des retours d'usage et de faire évoluer en conséquence les fonctionnalités du matériel et/ou la formation.

Le client payerait un loyer, soit fixé de façon mensuelle, soit lié à l'utilisation réelle des équipements. L'offre est pensée pour intéresser le client à prendre soin du matériel (passé la phase d'amortissement, si la maintenance est inférieure à ce qui était prévu, les gains peuvent être répartis).

Cette nouvelle offre rencontre cependant des difficultés dans sa mise en œuvre. D'une part, elle n'a pas été comprise dans un premier temps par les responsables de l'établissement qui avaient un budget d'investissement à dépenser et craignaient de s'engager dans la durée auprès d'un prestataire ; D'autre part, par le banquier qui voit un moyen d'augmenter le profit d'AVN une fois la durée d'amortissement passée, et ne comprend pas que l'on réfléchisse à partager d'éventuels gains.

Par ailleurs, faute d'expérience antérieure, il est très délicat de fixer le montant du loyer.

Cette première solution pourrait être complétée par d'autres offres telles que l'optimisation d'utilisation de salles équipées, salles pouvant être mises à disposition de façon temporaire par des entreprises ou établissements, en contrepartie d'une rémunération ou d'une prise en charge de la maintenance par AVN.

Cette nouvelle offre interroge sur la capacité à identifier et à quantifier les gains possibles pour le client, afin de ne pas être uniquement sur une approche comptable de la proposition. Il semble en effet difficile de démontrer à priori ces gains même si on peut les envisager (par exemple : des enseignants mieux formés aux usages liés aux technologies mises à dispositions sont des enseignants plus performants dans les apprentissages des élèves).

Elle montre également que le changement de modèle doit parfois se penser par étape, pour une meilleure acceptabilité. Par exemple, passer dans une première phase par des offres un peu plus orientées vers la maintenance et l'accompagnement, mais basées sur la vente des équipements, avant de proposer une offre basée sur une performance d'usage.

ENSEIGNEMENTS DE LA RECHERCHE ACTION

La recherche action a eu plusieurs résultats, qui apparaissent bien à travers les présentations et échanges menés lors des différentes séances du Club.

Le premier est de commencer à apporter une réponse à une question émergente : y a-t-il des secteurs d'activité plus particulièrement favorables au passage à l'économie de la fonctionnalité ?

Le choix des entreprises mobilisées ne s'est pas fait sur ce critère mais sur celui d'un intérêt pour un requestionnement du modèle économique de l'entreprise. **Or nous voyons à travers les exemples que si toutes les entreprises ne peuvent pas décliner et mettre en place**

une solution qui correspondrait à « l'épure » de l'économie de la fonctionnalité, cette approche est néanmoins très puissante pour initier des changements de trajectoire répondant aux enjeux d'un modèle de développement durable, c'est-à-dire proposant une performance économique dissociée d'un usage de ressources matérielles d'une part, intégrant dans la réponse la prise en charge d'externalités sociales et environnementales.

Cinq dimensions sont ressorties comme points d'appui pour faire évoluer l'offre des entreprises :

- Passer d'une logique de solutions associées à des solutions intégrées, qui permettent de s'engager sur une performance.
- Identifier les effets d'usage (sociaux, environnementaux) ainsi que les acteurs intéressés par ces effets d'usage.
- Prendre en compte les transformations du travail qui s'opèrent à la fois dans la conception, la vente, la réalisation de l'activité.
- Repenser les dispositifs d'évaluation pour rendre visible les effets directs ou indirects, effets souvent non mesurables mais qui peuvent être révélés.
- Inscrire les solutions sur les territoires afin de négocier avec les acteurs locaux la prise en charge de certaines externalités ainsi que la mutualisation d'investissements, notamment des investissements immatériels.

En complément de ces 5 dimensions, apparaissent 4 conditions de réussite du changement de modèle :

- Tout d'abord, d'être capable de révéler l'immatériel, les valeurs non monétaires (ressources / impacts) et faire évoluer en conséquence les dispositifs d'évaluation.
- Ensuite de promouvoir « l'innovation de rupture » qui permet de changer de doctrine et de modèle de référence, et non pas seulement l'innovation incrémentale.
- Egalement d'être attentif au travail réel, à l'évolution des métiers et des compétences induites par le changement, ainsi qu'à la qualité de la « coopération transverse ».
- Enfin, de favoriser un changement de gouvernance des entreprises pour y associer les territoires. (faut-il passer d'une logique SA à une logique de SCIC (société coopérative d'intérêt collectif), où différents collègues (acteurs privés, acteurs publics, bénéficiaires, salariés) participent à la gouvernance ?).

TERRITOIRES DURABLES, NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES, ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

UN CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR RÉPONDRE À QUELLES ATTENTES ?

La séance a été l'occasion de faire la présentation des 3 grandes étapes du Club :

- entre 2003 et 2007, de premiers travaux avec GDF notamment qui commencent à être socialisés ;
- entre 2007 et 2010, le lancement du Club, orienté vers un échange avec les grandes entreprises ;
- Depuis 2011, une attention portée aux trajectoires et aux conditions du changement de modèle d'un côté, une attention portée à des dynamiques territoriales de l'autre.

Les échanges qui suivent montrent le fait que les bonnes pratiques ne suffisent pas à impulser un changement large, qu'il est délicat de se faire comprendre à travers l'expression « économie de la fonctionnalité » même si aucune autre expression ne semble meilleure. Les échanges reviennent sur l'impasse de l'entrée technologique et du frein que représentent les logiques financières et comptables. Ils soulignent l'importance stratégique des dynamiques et approches territoriales.

Dans ce dernier espace d'action, deux recommandations ont été repérées :

- identifier un acteur clef (un chef d'orchestre de l'écosystème fonctionnel) qui assure l'intermédiation entre acteurs contribuant au projet relevant de l'économie de la fonctionnalité ;
- organiser les acteurs au niveau territorial par sphère fonctionnelle : mobilité, habiter, santé...

3 points sont résumés en conclusion des échanges :

- Tout d'abord, nous sommes renvoyés à un problème. On a besoin d'expressions, de notions qui ont une dimension abstraite et opératoire. Or, il est difficile de traduire une complexité par un mot simple. On a besoin de mots-clefs, de concepts opérationnels qui nous permettent d'échanger. Il est indéniable que cette notion d' « économie de la fonctionnalité », si elle n'est pas comprise de tous, permet d'échanger et de se faire comprendre dans un premier cercle de personnes sensibilisées.
- Ensuite, le sujet est fondamentalement trans-disciplinaire. Une des missions des Clubs doit être de produire de la dynamique conceptuelle entre personnes de métier différents. Sans oublier l'intérêt également de l'approche sensible, de l'expérience, de la révélation.
- Enfin, les actions ne peuvent relever que d'expériences limitées, il n'est pas possible d'envisager des actions, d'intervenir directement à un niveau macro.

Le Club est un lieu de discussion, d'élaboration, de partage d'expériences, de lien entre la rhétorique et le réel. Dans les séances, il faut travailler la dimension culturelle de l'économie de la fonctionnalité. Il faut également trouver des formes adéquates d'enseignement de recherche.

RIO + 20 : QUELS MODÈLES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DURABLES ?

Emmanuel BERTIN, le directeur du CERDD (Centre Ressources Développement Durable) est venu présenter la préparation et la participation de la Région Nord-Pas de Calais au sommet Rio + 20.

Après 10 années d'existence, la volonté du CERDD était de réaliser un bilan-perspective du développement durable en région Nord-Pas de Calais, afin de qualifier sa trajectoire de développement et d'identifier des perspectives.

La structure a impulsé une démarche participative avec notamment comme objectif d'inscrire des objectifs partagés par les acteurs régionaux relevant du développement durable dans le cadre du prochain contrat Etat-Région. Parmi les questions posées : « qu'à-t-on à apporter et à apprendre à l'occasion du sommet ? » et « comment préparer une seconde étape de développement durable en Nord Pas de Calais » ? Plus de 500 personnes ont participé à des forums préparatoires. La délégation régionale a été composée de 26 personnes, élus, représentants universitaires, réseaux d'entreprises, personnes jeunes, plus âgées. Parmi la délégation, Christian DU TERTRE, invité au titre de directeur scientifique du Club économie de la fonctionnalité et développement durable.

Les membres de la délégation ont participé aux différents événements (assemblée mondiale des syndicats, réseau des collectivités locales engagées dans le développement durable, initiatives des grandes entreprises, assemblée des peuples, sommet officiel).

Les résultats du sommet officiel ont été décevants : la notion de régulation est absente ; le concept d'économie verte n'est pas défini. De même, on ne trouve pas d'appel à concevoir le développement autrement qu'en référence au système actuel. Manque également un bilan du monde tel qu'il est aujourd'hui : en crise, avec un épuisement rapide des ressources.

La préparation et la participation de la délégation régionale au sommet incitent le CERDD à imaginer un forum permanent du développement durable, qui s'appuie sur un reporting

des actions menées en région. En complément est envisagé la rédaction d'une Charte des responsabilités pour les collectivités, les acteurs relais de l'entreprise, les associations. Il s'agit de créer une dynamique, de se mettre d'accord sur des éléments de décryptage de la situation, d'impulser une posture de responsabilité individuelle et collective, de décloisonner les réflexions et les actions. Le décloisonnement semble par ailleurs être un enjeu essentiel.

Les échanges lors de la séance sont revenus sur le fait que les bonnes pratiques, pour intéressantes qu'elles soient, ne font pas système et à ce jour n'ont pas permis un changement de trajectoire.

Une autre nécessité : renforcer la pensée du développement durable chez les décideurs, notamment les élus, pour les amener à réorienter leurs pratiques et leurs politiques publiques. La mobilisation citoyenne semble être un aiguillon indispensable.

Par ailleurs, faute de modèle alternatif, les questions économiques bloquent les acteurs aussi bien à l'échelle de l'entreprise qu'à celle des territoires. La nouvelle étape consiste donc à trouver de nouvelles expériences qui permettront d'articuler développement des entreprises développements territoriaux en lien avec l'économie de la fonctionnalité. Les expériences devraient permettre de communiquer sur l'apport de l'économie de la fonctionnalité.

PRÉ PROGRAMME POUR L'ANNÉE 2013

Sur le premier semestre 2013, les séances sont prévues aux dates suivantes : 23 janvier, 20 février, 20 mars, 17 avril, 22 mai, ainsi que sur les journées des 5 et 8 juillet. Les dates des séances du second semestre sont encore à préciser (3 séances entre septembre et décembre).

LES CONDITIONS JURIDIQUES, FINANCIÈRES, ASSURANCIELLES, COMPTABLES D'UN PASSAGE À L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

Les avancées dans la réflexion sur l'économie de la fonctionnalité ainsi que les expériences d'entreprises présentées lors des séances de 2012 montrent que le modèle de l'économie de la fonctionnalité interroge le rapport aux banques, aux assureurs, à la comptabilité. Faute de travailler ces dimensions et de trouver de nouvelles conventions, des volontés de changement peuvent avorter, des projets être retardés.

Le passage de la vente d'un bien à la vente d'un usage basé sur une performance nécessite d'une part pour les assurances de proposer de nouvelles modalités d'accompagnement des entreprises. Avec de nouvelles questions telles que les conditions de réalisation de la performance dans laquelle l'usager tient un rôle majeur, donc de la capacité à évaluer le partage des responsabilités lorsque la performance n'est pas au rendez-vous.

La vente de solutions n'impliquant pas de transfert de propriété des biens supports de la solution modifie les besoins de financement des entreprises. En même temps, cette nouvelle forme de relation aux clients génère des ressources plus prévisibles et pérennes (contrats basés sur une durée de plusieurs années). A ce jour, les banques ont du mal à adapter leur analyse de l'activité, de la rentabilité de l'entreprise, des risques liés à son financement, et à concevoir des offres de service adaptées à ce nouveau modèle.

De même, les normes comptables sont interrogées. Construites sur les bases d'une économie où les ressources comme les produits relèvent de dimensions très matérielles, la comptabilité classique a été à même de rendre compte de l'activité. La montée en puissance des attributs immatériels des ressources et des produits conduit à des pertes de pertinence d'un suivi de l'activité fondé sur des mesures. La question se pose de l'évolution de la comptabilité qui se réalise de telle manière qu'elle soit en capacité d'appréhender les dimensions immatérielles de la dynamique économique.

De façon complémentaire, la prise en compte des enjeux (ou externalités) environnementaux et sociaux oblige à ré-interroger les formes de commandes publiques ainsi que les modalités de réponse à ces commandes publiques. Quels sont les différents outils juridiques au service de la collectivité lui permettant de faire, faire avec ou faire faire ; c'est-à-dire mettre en œuvre des solutions dans une optique de développement durable ?

La première partie du programme 2013 sera l'occasion de revenir sur ces différentes dimensions.

PROMOTION ET MISE EN QUESTION DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

5 JUILLET : La Ville de Paris, via l'adjoint chargé du développement durable, de l'environnement et du plan climat, souhaite socialiser l'économie de la fonctionnalité comme un modèle apportant des réponses aux enjeux de développement durable tels qu'ils se posent à l'échelle d'une ville comme Paris. Pour ce faire, la Ville de Paris se propose d'accueillir la journée annuelle du club en début d'été et d'en faire la promotion.

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

ATEMIS

www.atemis-lir.com

- LE SITE DU CLUB : comptes-rendus, articles, [actualités](http://actualites) • www.club-economie-fonctionnalite.fr
- PARTICIPEZ AUX ÉCHANGES : REJOIGNEZ LE GROUPE D'ÉCHANGE LINKED-IN • « Réseau économie de la fonctionnalité et développement durable »
- SUIVEZ LE CLUB SUR TWITTER • #CFEDD
- CONTACT : Christian DU TERTRE et Patrice VUIDEL • clubef@atemis-lir.com

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



université
PARIS
PARIS
DIDEROT

INSTITUT CDC
POUR LA RECHERCHE