

► CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ
& DÉVELOPPEMENT DURABLE

BILAN 2013 DU CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

► **Xavier BARON, Anna CHARBONNEAU, Christian DU TERTRE,
Patrice VUIDEL**

► JANVIER 2014

ATEMIS ET L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

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

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

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

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

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

En 2011, le Conseil Régional Nord-Pas de Calais confie à Ate mis la mission d'accompagner un premier groupe de 9 PME dans l'évolution de leur modèle vers l'économie de la fonctionnalité et d'en tirer des recommandations en terme de politiques publiques. A cette occasion Ate mis développe une méthodologie de diagnostic et d'accompagnement spécifique.

En 2013, Ate mis est sollicité pour animer plusieurs dynamiques d'accompagnement collectif de PME/ETI vers l'économie de la fonctionnalité, en Nord-Pas de Calais (pour le réseau Alliances et CJD, dispositif co-animé avec Christophe SEMPELS, pour la CCI Grand Lille) ainsi qu'en PACA (co-animé avec Christophe SEMPELS).

► JANVIER 2014

► **ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ :
UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ÉMERGENT, PROMETTEUR
D'UNE PERSPECTIVE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE** p.2

► **UN CLUB POUR RÉPONDRE À 3 ENJEUX** p.4

► **BILAN 2013** p.5

I/ LA DYNAMIQUE DU CLUB p.5

► **SÉANCES PLÉNIÈRES THÉMATIQUES** p.5

- Les conditions juridiques, financières, assurancielles, comptables d'un passage à l'économie de fonctionnalité. p.5
- Impulsion d'une nouvelle forme de travail au sein du Club sous forme d'ateliers. p.5
- Économie de la fonctionnalité et territoires durables. p.6
- Entreprises et territoires, vers l'économie de la fonctionnalité : une journée pour dialoguer entre acteurs. p.6

► **LA PARTICIPATION AUX SÉANCES** p.6

► **LE SÉMINAIRE DE RECHERCHE** p.6

► **LE RÉSEAU INTER CLUBS : VERS LA CRÉATION D'UN INSTITUT EUROPÉEN
DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ** p.7

► **PUBLICATION-DIFFUSION** p.7

II/ SYNTHÈSE DES TRAVAUX 2013 p.7

► **PEUT-ON MIEUX PRENDRE EN COMPTE DANS LA COMPTABILITÉ LES DIMENSIONS
ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES, SOCIÉTALES, TERRITORIALES ?** p.7

► **COMMENT ASSURER UNE PERFORMANCE D'USAGE ?** p.8

► **QUELLES RÉPONSES LE DROIT PUBLIC OFFRE-T-IL À L'INTÉGRATION
DES ENJEUX DE VILLE DURABLE À TRAVERS LA MISE EN PLACE DE SOLUTIONS
FONCTIONNELLES ?** p.10

► **LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE D'INTÉRÊT COLLECTIF (SCIC) : UNE FORME ADAPTÉE
POUR L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ?** p.11

► **JOURNÉE ANNUELLE D'ÉCHANGES : ENTREPRISES ET TERRITOIRES
VERS L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ** p.12

► **CIRCUITS COURTS ET ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ** p.16

► **IMPULSION D'ATELIERS** p.17

- Atelier « Financement du modèle de l'économie de la fonctionnalité » p.17
- Atelier « Mobilité et économie de la fonctionnalité » p.19

ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ : UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ÉMERGENT, PROMETTEUR D'UNE PERSPECTIVE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

L'économie de la fonctionnalité consiste à produire des « solutions intégrées » de biens et de services, basées sur la vente d'une performance d'usage ou d'une performance territoriale. Ces solutions intégrées répondent à des attentes essentielles dans la société contemporaine, dans une perspective de développement durable : habiter, cultiver sa santé/bien-être, s'alimenter, s'informer et connaître, améliorer la mobilité des biens et des personnes... Ces solutions cherchent à réduire des externalités négatives environnementales et sociales et/ou à conforter des externalités positives. L'offre de solutions regroupe, généralement, des acteurs issus de filières et de secteurs d'activité différents.

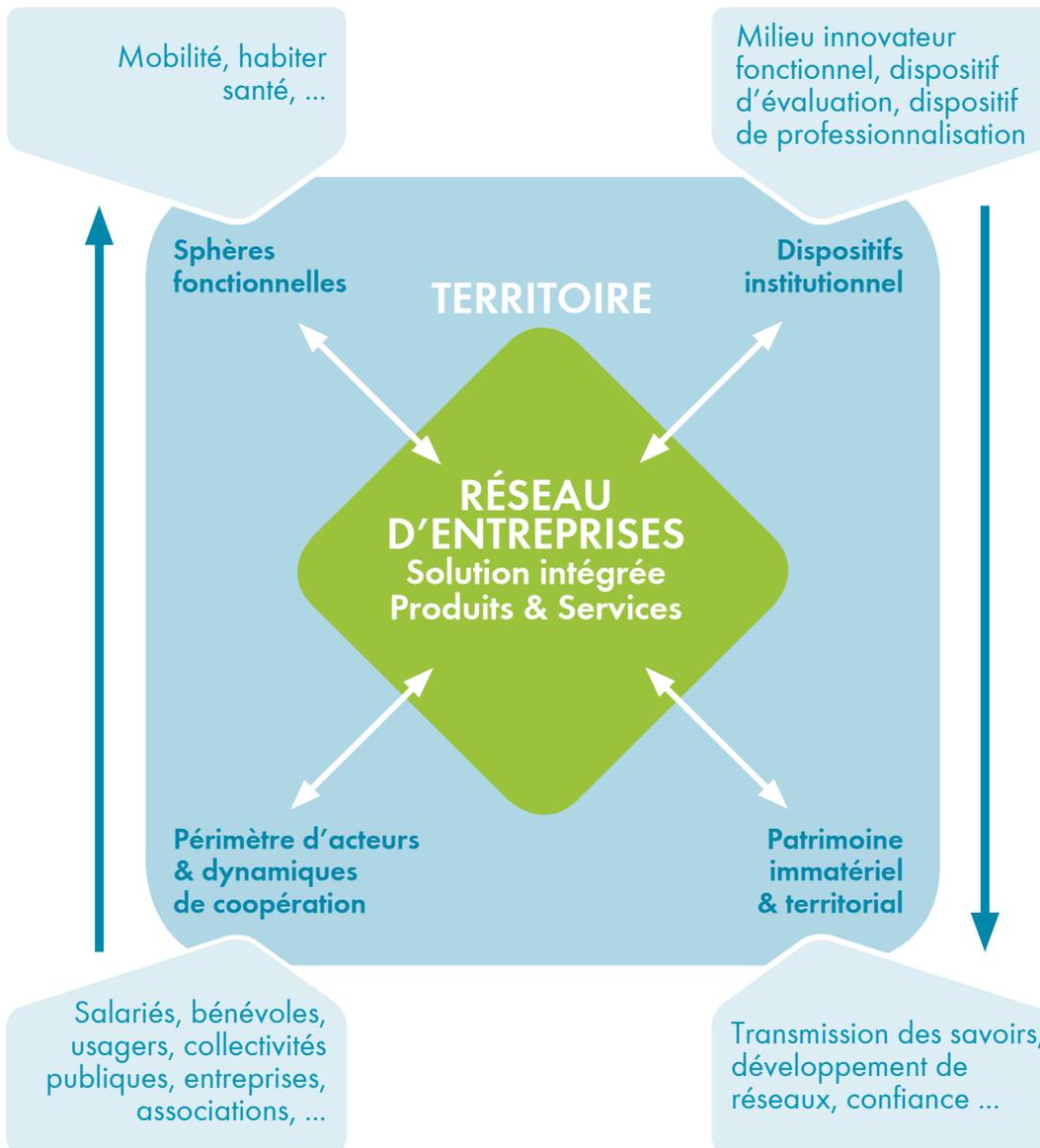
Cette dynamique conduit à rompre avec l'économie industrielle et productiviste dominante actuellement et à s'appuyer sur deux leviers majeurs :

- Privilégier l'usage de ressources immatérielles (confiance, compétence, pertinence d'organisation, santé) par rapport aux ressources matérielles, mobilisant et développant ainsi le patrimoine immatériel du territoire.
- Privilégier la coopération en interne entre collectifs de travail et en externe avec les clients et les partenaires, au regard de la spécialisation et de l'atomisation des organisations.

L'économie de la fonctionnalité relève de deux stades :

- Le premier consiste à passer de la vente d'un bien à celle d'une performance d'usage associant le bien à d'autres biens et à des services.
- Le second consiste à réaliser des solutions intégrées de biens et de services contribuant à prendre en charge les enjeux territoriaux.

Pour se pérenniser, l'économie de la fonctionnalité a besoin d'instituer des dispositifs d'innovation servicielle, d'évaluation et de professionnalisation qui garantissent le découplage flux de matières / développement des entreprises comme des territoires.



UN CLUB POUR RÉPONDRE À 3 ENJEUX

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

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

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

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

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

La méthode de travail retenue s'appuie d'une part sur des échanges d'expériences relatées par des représentants du monde socio-économique et des chercheurs à travers une grille d'analyse fondée sur les principes de l'économie de la fonctionnalité. La visée est de présenter et de mettre à la discussion ces expériences, afin de retirer des éléments de réflexion et d'action. D'autre part sur la mise en place d'ateliers thématiques destinés à approfondir collectivement un sujet.

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

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

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

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

BILAN 2013 DU CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

I/ LA DYNAMIQUE DU CLUB

SÉANCES PLÉNIÈRES THÉMATIQUES

En 2013, le Club économie de la fonctionnalité et développement durable s'est réuni à 9 reprises. L'une des séances, le 5 juillet, a été l'occasion de partager largement sur les avancées du modèle de l'économie de la fonctionnalité et du Club. Au-delà de cette journée phare, les réflexions du Club ont été orientées autour de deux entrées thématiques ainsi que vers la recherche de nouvelles formes d'échanges entre membres du Club, dans une dynamique d'ateliers thématiques.

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

Ces nouvelles dimensions à instruire ont émergé des avancées dans la réflexion sur l'économie de la fonctionnalité ainsi que des expériences d'entreprises (certaines présentées lors des séances de l'année 2012), qui ont montré que le modèle de l'économie de la fonctionnalité interrogeait autant le rapport aux banques, aux assureurs, à la comptabilité, que le cadre des relations entre décideurs publics et opérateurs.

Les échanges ont été alimentés par les interventions suivantes :

- **23 JANVIER 2013 : Pour une comptabilité universelle qui prenne en compte la dimension sociale, sociétale, environnementale et de gouvernance.** Intervention de **Michel VEILLARD**, coauteur de La Comptabilité Universelle, co-animateur du groupe de recherche comptable du Club Développement Durable du Conseil supérieur de l'Ordre des experts comptables
- **20 FÉVRIER 2013 : Assurer une performance d'usage ?** Intervention de **François GARREAU** Manager Marque et Animation du Développement Responsable de Generali
- **20 MARS 2013 : Quelles réponses le droit public offre-t-il à l'intégration des enjeux de la ville durable à travers la mise en place de solutions fonctionnelles ?** Intervention de **Sébastien PINOT**, Bignon Lebray, avocat associé
- **17 AVRIL 2013 : La société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) : une forme adaptée pour l'économie de la fonctionnalité ?** Echanges à partir de l'expérience de la SCIC Habitats Solidaires avec **François TACONET**, directeur général.

IMPULSION D'UNE NOUVELLE FORME DE TRAVAIL AU SEIN DU CLUB SOUS FORME D'ATELIERS

Une réflexion a été portée sur les moyens d'approfondir dans le cadre du Club certaines questions autrement que par la mise en place de séances thématiques. L'idée de mettre en place des modes d'échange sollicitant les ressources des participants, sous forme d'ateliers a émergé. Après un « essai » initial en mai, deux sujets ont été identifiés -le financement de l'économie de la fonctionnalité et la mobilité-, qui ont fait l'objet d'une première présentation en fin d'année, en vue de poser collectivement le cadre des questions à instruire.

- **22 MAI 2013 : Quelles nouvelles formes d'échange au sein du Club ?** Animation par Christian DU TERTRE et Patrice VUIDEL de 2 temps d'atelier sur le financement de l'économie de la fonctionnalité et le textile comme secteur de déploiement de l'économie de la fonctionnalité, pour tester la proposition.
- **25 SEPTEMBRE 2013 : Financement des entreprises relevant de l'économie de la fonctionnalité : quelles singularités ? Comment mobiliser les partenaires de l'écosystème productif pour y répondre ?** Par Renaud DU TERTRE, chercheur en économie à l'université Paris Diderot
- **13 NOVEMBRE 2013 : Initiation d'un groupe de travail sur le thème « Mobilité et économie de la fonctionnalité ».** Par Patrice VUIDEL, Atemis.

ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET TERRITOIRES DURABLES

Le lien entre économie de la fonctionnalité et territoires durables sera à nouveau mis en débat au sein du Club en 2014. Une première séance fin 2013 a été l'occasion de ré-ouvrir l'échange à partir de la notion de circuit court.

- **4 DÉCEMBRE 2013 : Circuits courts et économie de la fonctionnalité.** Présentation et mise en débat du rapport Développement territorial intégré : les circuits courts coordonné par Isabelle LAUDIER et Philippe SERIZIER de l'Institut CDC pour la recherche.

ENTREPRISES ET TERRITOIRES, VERS L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ : UNE JOURNÉE POUR DIALOGUER ENTRE ACTEURS.

La journée annuelle du Club a pris une autre ampleur cette année. Accueillie dans les locaux de l'hôtel de Ville de Paris et organisée autour de 4 tables rondes, elle a compté 125 participants.

- **5 JUILLET 2013 : Journée annuelle d'échanges : entreprises et territoires vers l'économie de la fonctionnalité.**

LA PARTICIPATION AUX SÉANCES

Au total, plus de 150 personnes différentes ont assisté à au moins une séance du Club en 2013 (une centaine en 2012). La journée du 5 juillet a notamment permis d'élargir l'audience du Club (170 inscrits, 125 présents) et d'accueillir des participants résidant en Allemagne, Suisse, Belgique.

Entre 25 et 40 personnes sont présentes à chaque séance du Club. L'assistance reste composée de réseaux ou structures d'appui aux entreprises, souvent orientés vers des démarches de développement local et/ou durable, de représentants de services de l'Etat d'institutions publiques ou parapubliques, de cabinets conseils, d'universitaires et d'étudiants (doctorants, master) auxquels se joignent en moins grand nombre des représentants de grandes entreprises ou établissements publics, notamment des grandes entreprises, ainsi que des syndicalistes.

LE SÉMINAIRE DE RECHERCHE

Par ailleurs, un programme de recherche en sciences sociales se poursuit à travers des séances de travail inter disciplinaires, qui permet 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. Ont ainsi été abordés les thèmes de l'économie collaborative, l'économie circulaire, l'altérité, la coopération, la confiance, la finance alternative (crowdfunding), 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).

L'un des objectifs de ce groupe de recherche est de publier un ouvrage collectif fin 2014 - début 2015.

LE RÉSEAU INTER CLUBS : VERS LA CRÉATION D'UN INSTITUT EUROPÉEN DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

Le « réseau des Clubs de l'économie de fonctionnalité » s'est réuni à plusieurs occasions afin de poursuivre le partage autour des visions de l'économie de fonctionnalité, des outils et méthodologies d'accompagnement et de réfléchir aux conditions de création d'un Institut positionné en complément de l'activité des Clubs. Les échanges ont rassemblé des acteurs des régions Rhône Alpes (CIRIDD), Massif Central (Macéo), PACA (Institut Inspire et Christophe Sempels), Nord-Pas de Calais (plusieurs structures participantes créatrices du Club Noé).

PUBLICATION-DIFFUSION

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

Le site dédié au Club a continué à accueillir les comptes rendus des séances. Le groupe de discussion sur LinkedIn, créé en 2012, compte fin 2013, 875 inscrits. Facebook et Twitter servent aussi de relais aux travaux du Club.

II/ SYNTHÈSE DES TRAVAUX 2013

PEUT-ON MIEUX PRENDRE EN COMPTE DANS LA COMPTABILITÉ LES DIMENSIONS ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES, SOCIÉTALES, TERRITORIALES ?

La comptabilité jouant un rôle essentiel dans la prise de décision des acteurs économiques, modifier la représentation de la réalité qu'elle propose est donc un enjeu de premier ordre dans une perspective de favoriser un changement de comportement selon Michel VEILLARD.

Plusieurs reproches peuvent être faits à la comptabilité actuelle. Elle offre en effet un champ trop restreint de description, centré sur une grille de lecture économique et financière. Michel VEILLARD propose d'élargir ce cadre à travers la mise en place d'une nouvelle comptabilité universelle¹, consistant à ouvrir, à côté de la comptabilité existante (ou comptabilité financière), quatre comptabilités liées aux principales dimensions du développement durable : une comptabilité sociale, une sociétale, une de l'environnement et une de la gouvernance.

Pour chacun des domaines, une discussion sur les indicateurs à choisir doit être menée avec les parties prenantes, en lien avec l'inventaire partagé des enjeux, puis la recherche des stratégies possibles et le choix d'une stratégie pour chacun des domaines du développement durable. L'étape suivante consiste en une négociation pour procéder à une conversion des indicateurs en euros de représentation, permettant de dresser un tableau synoptique des cinq domaines comptables du développement soutenable.

¹ *Manifeste pour une comptabilité universelle*, Gérard Schoun, Jacques de Saint-Front, Pauline de Saint-Front et Michel Veillard, L'Harmattan, 2012.

Pour chacun de ces domaines, on peut créer un bilan d'ouverture, en inscrivant au moins une externalité négative (au passif) et une externalité positive (à l'actif), suivi d'un bilan de clôture, permettant de générer un compte d'exploitation- compte de résultat qui rend compte des changements intervenus entre les deux bilans, sous forme d'écritures de charges et de produits, (qui correspondent respectivement pour les charges, à une augmentation d'externalité négative ou une diminution d'externalité positive, et pour les produits, à une diminution d'externalité négative et à une augmentation d'externalité positive).

On utilise en l'occurrence la fonction de mesure de la monnaie euro, à l'exclusion de sa fonction d'échange et de sa fonction d'épargne. On crée ainsi des euros environnement, des euros sociaux, etc.

On peut ensuite créer quatre alias de l'entité économique en utilisant les outils informatiques de comptabilité couramment employés pour réaliser les écritures comptables et publier des états chiffrés dans l'Annexe aux comptes financiers, états éventuellement certifiables par le commissaire aux comptes. C'est-à-dire que l'on crée quatre sessions informatiques supplémentaires en sus de la session de comptabilité financière.

Les échanges qui ont suivi ont mis en avant l'enjeu démocratique d'un travail critique de la comptabilité, domaine dans lequel plusieurs écoles cherchent chacune à mieux intégrer les enjeux du développement durable.

Dans le même esprit, la proposition de construire des référents partagés avec les parties prenantes est vue comme une avancée.

Le choix des indicateurs et de la méthode de détermination de la valeur en euro affectée à chacun d'entre eux est source de questions pour certains participants. Pour d'autres, c'est le principe même de monétarisation qui est questionné : un euro social ou environnemental reste un euro. Or la représentation de la valeur à travers une valeur monétaire n'est pas pertinente pour certains participants, qui craignent d'une part la domination de logiques marchandes (cf le prix de la tonne de CO₂), d'autre part qui considèrent que l'arbitraire est trop important lorsqu'on cherche à donner une valeur monétaire à des dimensions immatérielles.

COMMENT ASSURER UNE PERFORMANCE D'USAGE ?

« L'assurance est l'activité qui consiste, en échange de la perception d'une cotisation ou prime, à fournir une prestation prédéfinie, généralement financière, à un individu, une association ou une entreprise lors de la survenance d'un risque ». Les conditions permettant l'assurabilité d'une chose sont l'aléa, c'est-à-dire l'imprévisibilité d'un événement dommageable en tant que tel ou d'une de ses caractéristiques (ex : date du décès), l'indépendance de la volonté de l'assuré (ex : divorce), le caractère licite de l'évènement...

François GARREAU a rappelé en introduction de son propos que l'assurance est un métier au cœur de toutes les évolutions du monde. Les nouveaux risques environnementaux et climatiques, les évolutions des modes de vie, les changements de réglementation affectent l'activité de l'assurance.

Logiquement, l'émergence de nouvelles offres centrées sur l'usage d'un bien a amené les assureurs à concevoir de nouveaux contrats d'assurance. Par exemple, la modulation de la prime d'assurance en fonction du style de conduite et du nombre de kilomètres parcourus avec son véhicule.

Ce changement de modèle économique remet en cause fortement le modèle actuel de l'assurance. La première question concerne l'évolution du lien aux assurés. Dans un modèle orienté vers l'économie de la fonctionnalité, les assureurs vont avoir en face d'eux les offreurs

de solution, et non plus les individus. Si tel est le cas, la question de l'acteur qui sera en mesure de fixer les conditions du contrat émergera, sachant que les individus seront certainement d'accord pour déléguer cette dimension contractuelle.

Un second champ d'interrogation émerge : l'ajustement de l'assurance à l'usage nécessite pour l'assureur l'accès à des données personnelles ainsi que la connaissance des conditions d'usage par l'assuré. Avec quelles règles ? Et quelle acceptation par les individus ?

La prise en compte de la performance d'usage ouvre un troisième champ : la nécessité de prendre en compte les dimensions immatérielles de la performance d'une entreprise. Ce qui implique de faire évoluer les approches traditionnelles de l'analyse du risque. Chez Generali s'est mis en place une approche par le capital immatériel de l'entreprise, soit son capital relationnel (clients, partenaires), son capital de marque, son capital humain, son capital de savoir, son capital organisationnel, son capital actionnaire, son système d'information, son capital environnemental.

Le capital immatériel est un objet de risques qu'il faut réussir à quantifier. Il a une valeur qui ne peut être assurée qu'à la condition d'être capable d'identifier et de quantifier les risques qui lui sont liés.

La démarche d'évaluation de la performance durable développée par Generali repose sur des critères majoritairement extra financiers (quelles sont les valeurs du dirigeant ? Comment se concrétisent-elles ? Les processus sont-ils formalisés ? Quelle gouvernance ? Etc.). 60 critères permettent de synthétiser l'approche stratégique, l'approche processus (normes ISO), l'approche managériale ainsi que la grille classique d'analyse des risques et l'approche globale de l'entreprise.

Cet instrument de mesure existe depuis six ans. Et Generali s'aperçoit que la sinistralité est trois fois inférieure pour les entreprises dans lesquelles les entrepreneurs sont porteurs de démarches de responsabilité sociale, et ont construit une relation positive avec les parties prenantes de l'entreprise.

Cette nouvelle approche nécessite là aussi d'être intrusif mais en retour permet de proposer à certaines entreprises des avantages en termes de réduction de la prime d'assurance. Les entrepreneurs responsables étant par ailleurs assez innovants, ils sont extrêmement ouverts à une approche type « économie de la fonctionnalité ».

Les participants ont pointé que pour les assureurs s'inscrire dans une dynamique d'économie de la fonctionnalité signifie notamment de passer d'une logique de réparation de dommages à une logique de prévention, d'actions favorisant la réduction de la survenance des accidents. Des réflexions existent à ce jour mais les actions de prévention restent marginales.

D'autres propositions plus innovantes pourraient être faites. Par exemple, conseiller les assurés sur la gestion de leur santé et donner plus de garanties à ceux qui prennent effectivement en charge celle-ci (donner un bonus aux assurés qui font de l'activité physique).

Les échanges montrent également que réduire la part des aléas liés à la performance d'usage et déterminer les responsabilités implique d'avoir un système d'informations performant et de mettre en place des dispositifs d'analyse partagée entre l'offreur de solution, l'assuré, l'assureur. La question de l'assurance devient plus complexe et nécessite notamment de déterminer ce qui va servir de référent et de pilote du système pour souligner les comportements vertueux et à l'inverse ceux qui posent problème.

Les réflexions apportées par François GARREAU interrogent sur la notion « d'intrusion » ou de confiance à développer entre l'assureur et l'assuré.

QUELLES RÉPONSES LE DROIT PUBLIC OFFRE-T-IL À L'INTÉGRATION DES ENJEUX DE VILLE DURABLE À TRAVERS LA MISE EN PLACE DE SOLUTIONS FONCTIONNELLES ?

Sébastien PINOT est avocat associé en charge du département droit public au sein du cabinet Bignon Lebray. Après un rappel des modalités d'action de la personne publique et des modes possibles d'externalisations de projets d'initiative publique auprès d'un prestataire, il a présenté un cas concret : un projet de badge sans contact multimodal développé dans un écoquartier.

La personne publique peut agir selon deux principales modalités d'action : la contrainte par la réglementation d'une part (exemple de l'écotaxe) et les projets d'initiative publics d'autre part. L'insertion du développement durable dans les différents schémas contractuels est encore une question balbutiante, elle est néanmoins selon Sébastien PINOT de plus en plus prise en compte.

Dans les marchés publics, l'insertion du développement durable se fait dans le cadre de critères intégrés dans l'appel d'offre. Dans les DSP (délégation de service public) et les contrats de partenariat (ou assimilés), cela peut être posé à travers des engagements de performance. Dans les concessions d'aménagement, la prise en charge des enjeux de développement durable se fait au travers du cahier des charges de la concession.

Pour les projets d'initiative publique 100% publics ou semi-publics, d'autres solutions peuvent exister tels que la régie (géré par un service de l'administration, avec le budget de cette dernière, la SPL ou SPLA (société publique locale/d'aménagement) ou la SEM (société d'économie mixte).

Les schémas dits participatifs sont apparus récemment parmi toutes ces solutions, notamment dans le champ des énergies renouvelables. Ils ont une meilleure acceptabilité et évitent des recours contentieux (par exemple pour un projet d'éoliennes qui soulève parfois des oppositions citoyennes dues au bruit, à l'impact sur le paysage etc.). Ces projets participatifs sont souvent portés par des structures comme les SCIC (sociétés coopératives d'intérêt collectif). Les SCIC permettent aux collectivités publiques d'intervenir sous deux formes : en étant actionnaires (prise de participation dans une structure à forte dimension citoyenne) ou en accordant un soutien financier à celle-ci.

Sans pouvoir communiquer le nom de la collectivité concernée, Sébastien PINOT, a présenté son retour d'expérience sur un projet de badge multimodal dans un écoquartier.

L'ambition de l'écoquartier est en effet de créer une offre de mobilité basée sur la multi modalité pour répondre à tous les besoins de déplacement. Rendre un quartier presque piéton c'est se passer au maximum de voiture et partager l'usage des places de parking. Le projet de la collectivité consiste à concevoir un badge multimodal offrant un accès au bus, au tram, au métro, au vélo partagé, à la voiture partagée, ainsi qu'aux parkings.

La difficulté de ce projet est de réussir à concilier de nombreuses parties prenantes. L'écoquartier est développé dans le cadre d'une ZAC qui a fait l'objet d'une concession d'aménagement. Pour ce projet, nous avons un aménageur, et du côté de l'offre transports une SEM qui gère le bus et le tram, une filiale de la SEM pour le vélo en partage, des opérateurs privés qui gèrent en DSP les parkings, ainsi qu'une SCIC pour l'offre d'auto partage. Cette dernière offre se trouve hors du champ de la délégation publique. Des questions se posent donc sur la gouvernance de l'offre associée au badge multimodal, sur la façon pour chaque partie de limiter les risques, ainsi que sur les coûts pour la collectivité de la mise en œuvre de l'offre.

Sébastien PINOT a identifié des niveaux de contraintes en amont et en aval du projet mais aussi des contraintes liées à la rationalisation des places de parking et à la détermination de la forme de la société de projet.

Face à ces contraintes une des solutions peut être la création d'une société nouvelle. Cette solution est plus sécurisée : il est possible d'argumenter que la structure dédiée agit exclusivement pour ses membres, quelle n'intervient pas dans un champ concurrentiel et ne constitue donc pas un « opérateur économique » devant être soumis à mise en concurrence. La création d'une structure ad hoc éliminant d'autre part le risque de mise en difficulté du projet à cause de la mauvaise santé financière d'une autre activité. Cette solution comporte cependant des limites en termes de coûts de structure et de moyens supplémentaires à mobiliser.

Elle pose en outre des questions liées à la gouvernance : que se passe-t-il si des problèmes surviennent ? Quelle part d'actionariat proposer pour chacun des actionnaires ? Qui décide par exemple de fixer les grilles tarifaires ? Comment résoudre un problème de performance moindre d'un opérateur qui crée du désabonnement : quelles formes de récompense ou de pénalité ?

Un projet de transport public est par définition déficitaire, il fonctionne souvent avec une subvention d'équilibre. Si l'on crée une structure pour inciter les personnes à changer de comportement avec par exemple des tarifs sociaux, les opérateurs vont avoir un manque à gagner sur leurs recettes prévisionnelles. Quelle compensation dans ce cas ?

La structure adaptée pour minimiser les risques et maximiser les avantages est le groupement d'intérêt économique (GIE). Mais dans ce cadre chacun des actionnaires est indéfiniment responsable sur les risques de l'activité. La conclusion de ces réflexions sur le choix de la forme juridique, montre qu'il est beaucoup plus difficile de partir d'une structure existante. Cependant, le choix de la forme juridique de la nouvelle structure est conditionné par de nombreux facteurs et dépend fortement des situations et des volontés initiales des acteurs.

LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE D'INTÉRÊT COLLECTIF (SCIC) : UNE FORME ADAPTÉE POUR L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ?

François TACONET est directeur général de la SCIC Habitats Solidaires. La forme juridique SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) permet dans ses principes d'associer des collectivités (porteuses d'une logique de bien public), des opérateurs, des financeurs orientés vers des logiques de solidarité et/ou de développement durable et les acteurs concernés au premier rang ; les salariés qui mettent en œuvre l'objet social de la SCIC et les bénéficiaires de celui-ci.

La SCIC Habitats Solidaires, s'est construite sur la base d'une professionnalisation de militants, afin d'amplifier leurs capacités d'action, à la place ou aux côtés des acteurs publics en charge des questions d'habitat et de logement. [Après avoir présenté l'histoire de la SCIC, François TACONNET, nous a livré son fonctionnement à travers 3 projets :](#)

- L'appui au redressement d'une copropriété dégradée à Saint-Denis
- Le portage de lots de logement de personnes surendettées au Chêne Pointu à Clichy-Sous-Bois
- Le relogement en urgence de populations Roms issues de campements (opération sollicitée par la Ville d'Orly)

Les exemples présentés démontrent la capacité d'Habitats Solidaires à partir des réalités sociales et des pratiques des personnes, afin de concevoir des réponses adaptées à des problèmes de logement.

Dans une perspective d'économie de la fonctionnalité, la forme SCIC semble donc être une réponse adaptée pour prendre en compte, à l'échelle des territoires, des enjeux sociaux, économiques, environnementaux, liés à des sphères fonctionnelles (l'habiter, la mobilité, la santé, l'éducation, etc.) et pour concevoir des solutions intégrées, basées sur les pratiques et usages des populations bénéficiaires. Dans une logique d'intervention commune entre acteurs

publics et privés, à la condition que la collectivité locale fasse partie de la SCIC, les opérations peuvent être menées en dehors du cadre de la mise en concurrence.

Au-delà de leur représentation via des associations, la place des bénéficiaires est cependant « en pointillé » dans la gouvernance de la SCIC. D'une part, les personnes accompagnées sont dans une fragilité économique et sociale qui rend moins évidente leur implication une fois le projet mené à bien. D'autre part, du temps et des moyens sont nécessaires pour aménager une place pour les bénéficiaires dans la gouvernance de la SCIC.

Habitats Solidaires illustre l'intérêt de la SCIC pour la mobilisation de capitaux au service d'actions basées sur des intérêts autres qu'une rentabilité financière, avec une dimension locale dans la mobilisation de l'épargne. La forme juridique et son inscription dans le champ de l'économie sociale et solidaire, ont permis à Habitats Solidaires de mobiliser un capital de 2,5 millions d'euros en dix ans, essentiellement du côté de la finance solidaire et des acteurs du droit au logement. Des perspectives de mobilisation existent du côté des collectivités locales et des acteurs institutionnels du logement (les collecteurs notamment) et ce, en mettant de côté la question de la rentabilité du capital.

La question de l'entrée au capital et dans la gouvernance, de collectivités et d'acteurs institutionnels du logement, fait apparaître l'enjeu de l'évaluation des effets attendus sur les externalités sociales négatives. Comment rendre visible la valeur ajoutée liée à la résorption d'une situation d'habitat insalubre ou de précarité ? Comment la valoriser ?

Partant du réel, Habitats Solidaires se confronte aux cadres juridiques, ainsi qu'aux dispositifs publics. Dans un champ très codifié, en tant qu'ensemblier et innovateur social, elle se trouve parfois en décalage avec les formes d'intervention habituelles avec lesquelles elle doit composer, notamment pour obtenir les financements nécessaires à son action.

À travers les exemples de réalisation, on voit l'intérêt que peuvent avoir les collectivités locales ou les services de l'Etat à s'appuyer sur un opérateur tel qu'Habitats Solidaires pour mener à bien des politiques publiques dans le champ du droit au logement.

Si, dans l'exemple d'Habitats Solidaires, les « frottements » entre la SCIC et les collectivités sont liés à l'origine militante de la société, on voit bien que cela demande un changement de posture et de pratiques des acteurs publics. Elles doivent sortir de la logique « donneur d'ordre/prestataire » pour se mettre dans une posture de « faire ensemble ». Elles doivent partir des situations vécues et donner une place aux bénéficiaires, et non pas s'appuyer sur des procédures ou des dispositifs dont ces derniers sont absents.

JOURNÉE ANNUELLE D'ÉCHANGES : ENTREPRISES ET TERRITOIRES VERS L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

Accueillie au sein de l'hôtel de ville de Paris cette journée a débuté par un rappel fait par Christian DU TERTRE de l'actualité des enjeux du développement durable, des limites du modèle industriel dominant et de l'intérêt du modèle de l'économie de la fonctionnalité comme réponse à ces enjeux.

La définition de l'économie de la fonctionnalité a été exposée puis illustrée à travers la présentation de projets d'entreprises relevant de ce modèle.

Mohamed EL MANANI, dirigeant de Gescall, offre une prestation de télésecrétariat aux médecins souhaitant externaliser cette fonction. Sa société compte 16 salariés. La participation à un dispositif d'accompagnement vers l'économie de la fonctionnalité lui a permis de s'interroger sur son rôle dans la prise en charge des enjeux de santé. Ce, tout à la fois à l'échelle des médecins (suractivité générant des risques de burn-out ou d'AVC) qu'à celle

du territoire (déserts médicaux, régulation des flux de consultations permettant de limiter le recours aux urgences).

L'expérience d'Audio-Vidéo Nord a été également rapportée. AVN intervient sur la vente et l'installation d'équipements audio visuels, à la fois pour des établissements scolaires et des entreprises. AVN compte neuf collaborateurs, techniciens et technico-commerciaux. Son modèle d'affaires est basé sur la vente de matériel. Modèle questionnant lorsqu'il s'agit, au vu du rapport entre le coût de remplacement d'une lampe de vidéoprojecteur et le prix d'un modèle neuf, d'inciter le client à acheter un nouvel appareil pour bénéficier d'une garantie. S'ajoute, avec la baisse des prix, la nécessité de vendre toujours plus pour préserver le chiffre d'affaires, et avec l'accroissement de la concurrence, une marge en réduction.

Nicolas DURAN est parti de l'idée d'optimiser l'utilisation du vidéoprojecteur en le mettant à disposition des clients. L'usage est accompagné d'une maintenance préventive et d'un service de conseils, prenant également en charge la gestion du recyclage des appareils. Cette nouvelle offre permet de travailler sur les usages des équipements au vu des lieux dans lesquels ils sont installés. Par exemple, dans un établissement scolaire, on peut faire le lien avec des questions d'enseignement, avec la pédagogie. AVN peut être un acteur au service des enseignants. Informer, former : autant de nouvelles dimensions sur lesquelles AVN réfléchit aujourd'hui.

Grégory KOTNAROWSKY a présenté la réflexion menée dans le cadre d'une thèse sur les conditions à réunir pour engager la rénovation énergétique de logements dans le territoire de Commercy. Réflexion qui a abouti à la création d'une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), nommée SAVECOM (société pour l'avenir énergétique de Commercy), qui joue le rôle de tiers de confiance et assure l'intermédiation entre les différents acteurs de la rénovation énergétique. Une des fonctions de SAVECOM consiste à garantir la performance énergétique à l'issue des travaux, ce qui implique un suivi des occupants, mais permet en retour aux organismes prêteurs de s'engager plus facilement financer les investissements liés à la rénovation.

La journée a servi à échanger sur les modalités d'accompagnement des entreprises vers l'économie de la fonctionnalité.

Le réseau Alliances et le CJD Nord-Pas de Calais se sont associés pour proposer à leurs adhérents un dispositif d'accompagnement collectif qui démarre par trois jours de formation. Durant ces 3 jours, sont apportés les concepts et discutées les limites du modèle actuel de chaque entreprise.

Le dispositif s'articule ensuite autour de dix réunions (une chaque mois, en soirée), dans lesquelles les participants travaillent. A chaque fois, il y a un apport théorique ainsi qu'un apport d'expérience. Chaque dirigeant présente successivement son modèle actuel ainsi que les pistes envisagées. Entre ces temps, les dirigeants sont incités à travailler en binôme dans une logique de miroir. Enfin, chacun produit un travail personnel et doit également faire le lien avec ses collaborateurs, faire de la pédagogie à l'interne de l'entreprise.

Si des étapes avaient été formalisées, la réalité montre que les experts (Christian DU TERTRE et Christophe SEMPELS) sont amenés à cheminer avec les dirigeants, à revenir parfois sur certaines notions. La vitesse de progression ne peut être définie à l'avance.

En Rhône Alpes, le CIRIDD a créé un Club économie de la fonctionnalité (CLEF), qui a animé des séances autour de diverses questions telles que le lien aux usages, au design (avec l'appui de la cité du design de Saint-Etienne), le lien avec l'éco conception (avec le pôle éco conception), le lien avec le numérique, avec l'économie collaborative, le financement.

En complément, le CIRIDD va initier un projet pilote d'accompagnement d'un premier groupe de 5 entreprises. L'accompagnement sera individuel, le dirigeant sera accompagné à hauteur d'une dizaine de jours sur une période de cinq mois.

Nadia BENQUE (ATEMIS) a vu émerger l'intérêt pour l'économie de la fonctionnalité au sein d'un réseau de dix TPE / PME qui se réunit dans l'Essonne (Viry et Grigny) autour de la responsabilité sociétale. Le point de départ est un échange sur la situation des entreprises. A la fois, elles disaient qu'elles allaient bien, mais toutes posaient de façon intuitive ou très concrète les limites du modèle dans lequel elles sont. Il y a l'intuition et la conviction qu'il faut continuer sur une démarche RSE, que ce sera un facteur plus déterminant dans les prochaines années, mais en même temps que plus on avance dans une démarche de RSE, de développement durable, plus on mesure le chemin qui reste encore à parcourir. D'où un souhait de réfléchir autrement.

Pour s'engager vers l'économie de la fonctionnalité, Nadia BENQUE décline les étapes de la méthodologie mise au point par ATEMIS, consistant dans un premier temps à appréhender l'économie de la fonctionnalité. Ensuite, à faire un diagnostic à la fois des limites du modèle actuel et des leviers sur lesquels s'appuyer pour commencer à se déplacer vers l'économie de la fonctionnalité. Le diagnostic est réalisé de façon individuelle, mais la restitution est collective, permettant un apprentissage collectif et une compréhension réciproque des différentes trajectoires des entreprises.

Le CERDD et la CCI Grand Lille ont initié, avec l'appui d'ATEMIS un groupe de réflexion prospective et d'action sur la ville durable comme levier de nouveaux modèles économiques. En plus des collectivités et acteurs économiques, l'espace d'échange comprend également des associations, des chercheurs. L'idée est d'avoir un espace qui intègre tous ceux qui sont dans la « chaîne de fabrication et de gestion » de la ville.

Des séances « focus » ont été menées à partir de la notion « d'habiter », de l'entrée mobilité et celle de l'alimentation.

Cette initiative rend visible le fait que les **postures** doivent évoluer. L'animation, l'intermédiation font partie des modalités d'action des collectivités mais ne sont pas encore développées au sein de l'administration. La collectivité doit maintenant avoir un rôle d'intégrateur. Par ailleurs il faut également travailler sur l'intégration des politiques publiques.

Pourquoi créer des Clubs économie de la fonctionnalité sur les territoires ?

Patrice VUIDEL a rappelé que le Club animé par ATEMIS a une fonction d'échange d'expériences, de lien avec la dimension recherche. Il est jusqu'alors « a-territorial ». Cependant il est nécessaire de socialiser les enjeux liés à l'économie de la fonctionnalité et de construire ensemble le mouvement à l'échelle des territoires. Le Club a cette fonction d'espace d'échange, de partage, à partir de l'expérience. En s'appuyant sur des grilles de lecture, le Club permet d'analyser, de comprendre de premières expériences afin d'avancer ensemble de façon cohérente.

Christophe SEMPELS (Skema), a souligné que créer un Club à un niveau régional permet de s'adapter au degré de maturité du territoire par rapport au sujet. Avec, pour commencer, la construction au sein du territoire d'une représentation commune de l'économie de la fonctionnalité et des enjeux.

Par ailleurs, en réunissant des dirigeants dans une démarche d'accompagnement, on identifie très vite des effets de complémentarité entre leurs offres, leurs ressources. Il faut donc que ces dirigeants puissent disposer d'un espace de rencontre, pour créer les conditions de la coopération. De plus, on a besoin que l'ensemble des acteurs du territoire monte en compétence

et développe de l'innovation, chacun dans son champ respectif. L'économie de la fonctionnalité nécessite par exemple une approche renouvelée du financement, de l'assurance, des modes de contractualisation, etc.

La journée s'est terminée par un échange sur « comment intégrer l'économie de la fonctionnalité dans les politiques publiques » ?

Franck SPRECHER, du CJD pointe que l'on taxe ce qui est abondant et on ne taxe pas ce qui est rare : on rend coûteux le travail et moins coûteux la prise sur les ressources naturelles, sur le bien commun. Il propose que l'on remette les choses en ordre : le bien commun, la nature, la vie ont une vraie valeur et quand on puise dans ce bien commun, il faut mettre en place une taxation qui redonne une vraie valeur au bien que l'on produit ou que l'on consomme. C'est une des douze propositions que le CJD a faite dans un ouvrage publié il y a un an, dont le titre est Oikos.

La seconde proposition concerne le financement des entreprises. Le CJD propose de mobiliser 5% de l'épargne à long terme française pour financer les entreprises qui s'engagent vers l'économie de la fonctionnalité.

À un autre niveau, il faut également mettre en place des logiques de préférence en repensant l'écriture des marchés.

Hélène VALADE, Présidente du Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D) demande d'abord à ce que les multiples initiatives existantes au sein des entreprises et des territoires soient regardées avec attention par l'Etat. Ce qui implique de faciliter le droit à l'expérimentation. Il faut également faire évoluer les outils de politique publique que sont la fiscalité et les subventions et s'interroger sur la façon dont on organise la transversalité des compétences, des savoirs, de manière à permettre cette transition également en termes d'emplois. Enfin, il faut arrêter d'opposer les univers public et privé.

Sophie RENARD, conseillère régionale d'Ile de France, rappelle que l'évolution des politiques publiques passe par une phase de pédagogie au sein même des institutions, à la fois en direction des élus et des services. Par ailleurs, le développement de logiques d'action transversales doit être promu, ce qui n'est pas simple au sein des organisations.

Christian DU TERTRE a rappelé que faire évoluer les politiques publiques signifie trouver des modes de discussion et de compréhension avec les élus pour passer d'une logique de revendication à une logique de collaboration. Les élus sont pris par une complexité, il faut être à l'écoute de leurs problèmes à travers des lieux de médiation, d'échanges, fondés d'abord sur l'expérience.

Le second point est d'inciter les collectivités à passer de logiques d'appui individuel à des entreprises pour aller vers l'animation de démarches collectives, vers de la mise en réseau territoriale de manière systématique.

La troisième dimension est la question culturelle. Nous sommes confrontés à une évolution nécessaire des formes de conscience des enjeux. Il y a un débat public à mener, à poursuivre pour faire évoluer ces formes de conscience. Cela passe notamment par le fait de faire connaître des événements, des initiatives.

Dernier point : il faut revoir le dispositif de recherche. Le crédit impôts recherche concerne les investissements matériels, pas les investissements immatériels. L'investissement dans la compréhension collective, dans la construction de doctrines n'est pas financé. Il y a un premier pas qui consisterait à ce que l'on autorise le financement d'innovations immatérielles.

CIRCUITS COURTS ET ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

Cette première séance inscrite dans un nouveau cycle proposé par le Club « Economie de la fonctionnalité et Territoires durables » a traité des circuits courts.

Dans le cadre de ses missions, l'institut CDC pour la recherche a mené un travail d'enquête pour repérer dans les territoires des logiques de circuits courts concourant à un développement territorial intégré. Regroupement d'acteurs, flux de matière, logiques de filière, mise à disposition d'une ressource : autant de pratiques qui cherchent à conforter l'activité et l'emploi sur les territoires. Isabelle LAUDIER et Philippe SERIZIER ont présenté le résultat de ce travail et l'ont articulé avec l'économie de la fonctionnalité.

L'objectif principal de cette recherche est d'approfondir les notions d'« économie verte », en partant de l'analyse détaillée de dynamiques de développement économique territorial en circuits courts.

La recherche sur les « circuits courts », s'est faite sur la base de deux orientations principales : une vision systémique du développement territorial et une approche « territorialisée » de l'économie verte.

Pour mener à bien cette étude, la démarche « bottom-up » a été mise en avant ; partir de l'observation de 5 territoires, puis « co-construire » les questionnements transversaux. 5 territoires ont été choisis avec une logique de diversité : rural, péri urbain, urbain, avec une variété sectorielle. Ces 5 territoires sont la Plaine commune, la Commune de Peyrelevade (19), une périphérie d'agglomération (le projet pilote de la bergerie de Villarceaux), le Canton de Genève, la Ville de Saint-Dié-des-Vosges.

Le circuit court est une notion beaucoup plus large que l'écologie industrielle qui organise des flux de matière et que l'économie circulaire basée sur une logique qu'on pourrait qualifier de « fermée ». Ce qui caractérise un circuit court c'est la primauté de la mobilisation et d'une optimisation de ressources locales (aussi bien sur diverses échelles territoriales que sur différents secteurs). Cela renvoie aux notions de développement territorial intégré, d'économie de proximité.

Les conclusions de l'étude, mais aussi des échanges entre les membres du Club se sont ordonnées selon 3 axes : les types d'innovations, les nouveaux modèles de développement économique ainsi que les axes de gouvernance.

La recherche montre que l'innovation ne peut pas se limiter à l'innovation technologique. Celle-ci est plus efficace lorsqu'elle est mise à disposition d'une innovation institutionnelle qui peut la valoriser. Ces formes multiples d'innovations impliquent une articulation des échelles territoriales avec des processus évolutifs à la fois dans le temps et dans l'espace.

Pour le club Economie de la Fonctionnalité la question du travail est une question centrale dans l'innovation, sans oublier l'activité des bénéficiaires, des usagers. Si l'innovation part de l'expérience, il faut organiser des retours d'expérience qui doivent s'instituer tant au niveau des entreprises que des territoires.

Concernant la question des nouveaux modèles de développement économique, Isabelle LAUDIER et Philippe SERIZIER ont pu observer de nouvelles formes d'entrepreneuriat émergent, liées par exemple directement à l'économie sociale et solidaire. Ces formes sont souvent au départ plus adaptées aux circuits courts. Ce qui signifie que l'économie sociale et solidaire ne doit pas être cantonnée à des champs sectoriels. Au niveau des financements on trouve par exemple des logiques de financement « affinitaire » (crowdfunding) qui remplacent le

financement dit « classique » d'appui aux créateurs et aux TPE. On voit se dessiner alors des types d'économie locale plus intégrée, que ce soit au niveau des compétences, de la production, de la consommation, des effets utiles ou de la valeur ajoutée.

Enfin, un réel besoin de penser sur le long terme a été évoqué pour faire évoluer notamment les cadres réglementaires, prendre en compte l'enjeu de qualification des acteurs. Ce temps de la mise en œuvre de la transition est un temps long.

Pour le club Economie de la Fonctionnalité l'évaluation ne peut pas se limiter à la mesure. Certains effets sont non mesurables, il faut donc construire un jugement de valeur sur ces effets. Mais reste le problème de construction des dispositifs d'évaluation.

Les résultats et les enseignements de la recherche présentée lors de la séance montrent une convergence avec les débats qui traversent le Club Economie de la fonctionnalité et développement durable.

IMPULSION D'ATELIERS

ATELIER « FINANCEMENT DU MODÈLE DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ »

La séance introductive de l'atelier a été animée par Renaud DU TERTRE (maitre de conférences à l'université Paris 7). Elle a été l'occasion d'une présentation des enjeux et des difficultés liés aux questions de financement du modèle de l'économie de la fonctionnalité² et a débouché sur un pré-programme de travail reprenant les questions à instruire au cours de l'année 2014.

Le pré programme

L'Économie de la fonctionnalité est un modèle économique émergent, prometteur pour redynamiser la croissance de l'économie et garantir le découplage flux de matières / développement économique nécessaire à un développement durable. Le modèle consiste à produire une solution intégrée de biens et de services, basée sur la vente d'une performance d'usage, permettant de prendre en compte des externalités environnementales et sociales. Elle s'appuie sur deux leviers : la mobilisation de ressources immatérielles (confiance, compétence, pertinence d'organisation), et les dynamiques de coopération avec les clients et les partenaires.

Pour une entreprise désireuse d'adopter ce modèle, l'Économie de la Fonctionnalité requiert **des singularités de financement** par rapport à un modèle économique traditionnel, qui sont induites par la précellence des singularités-mêmes du modèle économique, (ou plus exactement par la conjonction de ces singularités). La question de la coproduction du service avec les bénéficiaires, l'importance de la coopération, le caractère stratégique des investissements immatériels, la prise en compte des externalités, sont autant de facteurs qui modifient le fonctionnement de l'entreprise et ses besoins de financement.

Au travers des ateliers, il est proposé d'étudier comment les déterminants de l'Économie de la Fonctionnalité sont susceptibles de modifier les modes de financement actuels des entreprises pour répondre à leur nouveaux besoins, de faire évoluer la relation avec leurs financeurs ; d'identifier de nouvelles solutions de financement, de comprendre le rôle de chaque acteur : banquiers, assureurs, collectivités, ...

Un premier atelier sera dédié à la question du **risque lié à la coproduction** et de la **prise en compte de la coopération dans une prestation basée sur une performance d'usage**.

² L'intégralité du texte de Renaud DU TERTRE est téléchargeable sur le site du Club Economie de la Fonctionnalité et développement durable. <http://www.club-economie-fonctionnalite.fr/>

La solution offerte par l'entreprise est coproduite avec les bénéficiaires. Ce mode de production induit un risque pour l'entreprise qui a recours à des ressources qui ne lui appartiennent pas en propre et sur lesquelles elle n'a pas une maîtrise complète ; elle n'est pas en mesure d'avoir une connaissance ex ante de ses coûts de production, ni de la qualité de son produit final. De son côté, le bénéficiaire achète une promesse d'effets utiles sans savoir quel sera le résultat effectif de son achat.

La contractualisation de la relation de service est un moyen de réduire les risques inhérents à la coproduction dans le sens où elle coordonne le rôle des acteurs et définit les obligations à respecter par chacun selon un dispositif formel.

Or l'efficacité économique implique de dépasser la coordination pour aller sur le terrain de la coopération, car ce n'est pas l'existence d'un contrat qui compte, mais c'est la manière de le tenir, de le mettre en action qui est importante. Autrement dit, à la différence de la coordination qui organise a priori le jeu des acteurs et qui définit la finalité à atteindre, la coopération fondée sur une relation de confiance, instaure un jeu entre acteurs qui intègre l'inattendu et qui, à ce titre, fait ressource pour ajuster les comportements à une finalité partagée.

À partir de retours d'expériences d'entreprises mettant en œuvre des Contrats de Performance Énergétique (CPE), l'atelier cherchera à instruire les questions relevant de la coproduction entre prestataire de service et bénéficiaires, et de la coopération : Comment le prestataire s'assure-t-il de ses coûts de production et comment fait-il pour garantir la performance énergétique vendue au client ? Comment le prestataire de CPE gère-t-il les ressources provenant du bénéficiaire, en l'occurrence le comportement des usagers ? Comment intègre-t-il la question de la coopération ? Quelles modalités permettent de prendre en compte la question de la temporalité, et l'occurrence d'évènements non-prévus au contrat ? Comment opère-t-il les ajustements dynamiques ?

Un deuxième atelier abordera la question du **financement des investissements immatériels**.

L'Économie de la fonctionnalité s'appuie prioritairement sur l'usage de ressources immatérielles (confiance, compétence, pertinence d'organisation, santé), mobilisant et développant ainsi le patrimoine immatériel des territoires.

Le développement du capital immatériel revêt une importance stratégique pour l'activité de l'entreprise, que ce soit en matière d'organisation, de compétences collectives, de notoriété ou d'innovation. Le financement du capital immatériel passe par des dépenses courantes inscrites dans le compte d'exploitation. Les investissements immatériels ont des propriétés spécifiques au regard des investissements matériels que les entreprises n'ont pas l'habitude d'identifier et de prendre en charge : une absence de principe d'amortissement - ils s'accumulent à travers l'expérience acquise par l'entreprise en développant son activité ; et un risque de dévalorisation brutale sous l'effet d'évènements imprévus, sans que l'entreprise ait les moyens de constituer au préalable des réserves monétaires pour y faire face. Pour se pérenniser, le capital immatériel des entreprises a besoin de s'appuyer sur des dispositifs institutionnels.

Ce deuxième atelier organisera une confrontation entre les différents acteurs qui sont parties prenantes du financement des entreprises. Il s'agira d'examiner les difficultés que les dirigeants de PME rencontrent dans leurs relations avec les banquiers et les partenaires financiers pour financer leurs investissements immatériels et comment ils valorisent le capital immatériel au bilan. Ce sera l'occasion d'interroger les financeurs sur les moyens d'actions qu'ils préconisent. Il s'agira également d'identifier les dispositifs territoriaux qui facilitent le développement des ressources immatérielles et de comprendre comment les collectivités territoriales s'y prennent pour développer leur patrimoine immatériel territorial (sur quel budget sont imputées les dépenses afférentes par exemple). L'atelier examinera des formes de financement alternatives, comme le crowdfunding, les raisons de leur création et leur pertinence au regard des besoins des entreprises liés à l'adoption du modèle de l'économie de la fonctionnalité...

Un troisième atelier sera consacré à la **valorisation des externalités positives** générées par l'activité du prestataire.

Dans le cadre de son activité, le prestataire génère des effets externes et non intentionnels qui peuvent impacter l'activité d'autres acteurs. Quand ces effets sont positifs, la plupart du temps, ils ne sont pas valorisés pour le prestataire, ni même parfois révélés. Ces effets sont appelés des « externalités positives ».

Or ces effets sont porteurs de valeur, monétaire ou non, qui pourrait faire l'objet d'une compensation en retour des gains qu'en tirent des bénéficiaires tiers. Ce soutien pourrait permettre de développer la constitution d'actifs matériels ou immatériels qui viendraient compléter les ressources productives du prestataire et alléger par là-même ses coûts de production, ou bien d'augmenter sa rentabilité par des revenus additionnels. Ces externalités peuvent se manifester dans différents domaines : sur le plan économique (diffusion de nouvelles connaissances ou de nouvelles pratiques,...), sur le plan social (renforcement de la cohésion sociale, santé,...), ou sur le plan environnemental (diminution de la pollution ou économies de ressources non renouvelables,...).

Bien que ce sujet fasse partie des questions les plus travaillées au plan théorique, c'est de fait celui qui soulève le plus de difficultés en pratique. L'évaluation des externalités peut être entreprise selon deux directions nettement différentes. La première consiste à attribuer une valeur monétaire à des phénomènes qui, par nature, n'en ont pas toujours ; la seconde suppose d'élaborer un faisceau d'indices afin de cerner la diversité des effets des externalités positives et de pouvoir ainsi les comparer.

L'atelier conduira une investigation des pratiques des acteurs de la finance (banques et assurances), et des collectivités afin de trouver des réponses aux questions : quelles externalités peuvent être valorisées, et par quelle méthode ? Quelles sont celles qui peuvent être monétarisées ? Comment les révéler auprès des acteurs bénéficiaires et auprès des pouvoirs publics ? Quels périmètres d'acteurs prendre en compte ? Comment organiser la circulation de la valeur entre les acteurs qui bénéficient d'une externalité positive et ceux qui la créent ? Quels sont les dispositifs institutionnels, existants ou à créer, pouvant prendre en charge cette régulation ? Une capitalisation de premiers exemples sera réalisée à cette occasion.

ATELIER «MOBILITÉ ET ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ»

Une séance introductive a été réalisée le 13 novembre, au cours de laquelle Patrice VUIDEL a présenté le lien entre mobilité et économie de la fonctionnalité ainsi que les questions, enjeux issus de cette approche³.

Le pré-programme de l'atelier, formalisé suite à cette séance, présente les questions à instruire au cours de l'année 2014. Il est repris ci dessous.

L'Économie de la fonctionnalité est un modèle économique émergent, prometteur pour redynamiser la croissance de l'économie et garantir le découplage flux de matières / développement économique nécessaire à un développement durable. Le modèle consiste à produire une solution intégrée de biens et de services, basée sur la vente d'une performance d'usage, permettant de prendre en compte des externalités environnementales et sociales. Elle s'appuie sur deux leviers : la mobilisation de ressources immatérielles (confiance, compétence, pertinence d'organisation), et les dynamiques de coopération avec les clients et les partenaires.

La mobilité est un exemple souvent cité pour illustrer le modèle de l'économie de la fonctionnalité. Passer d'une logique de transport ou de déplacement à une solution de mobilité basée sur une performance d'usage a plusieurs implications. La première est de mettre en avant

³ Présentation de Patrice VUIDEL et échanges, disponibles dans le compte-rendu en ligne sur le site du Club.

les multiples composantes à intégrer dans la solution de mobilité : des réseaux, une multiplicité de modes de déplacements articulés entre eux (logique d'interopérabilité), des aménagements urbains, mais aussi un ensemble de services : une information spécifique, adaptée à chaque besoin, actualisée en temps réel, une intégration tarifaire, un accompagnement au changement, l'animation de communautés. Cependant, si les éléments de la solution semblent identifiés, plusieurs questions demeurent.

Contours et opérateurs de la solution de mobilité

Les opérateurs « classiques » qui gèrent les réseaux de transports ont vu arriver de nouveaux opérateurs orientés « services à la mobilité » qui offrent des moyens mutualisés (vélos, voitures, plates-formes de mise en relation, etc.), des gestionnaires d'information, mais également les bénéficiaires / usagers, qui deviennent partie prenante de l'offre (covoiturage, location de véhicules entre particuliers). La performance implique par ailleurs les acteurs du stationnement (collectivités, gestionnaires de parkings).

Il est donc nécessaire de repreciser les contours de la solution, afin de rendre lisible les acteurs qui la composent, leurs liens, leurs intérêts ou leurs oppositions / concurrences. Par exemple, un gestionnaire de parking a intérêt à ce que les véhicules tournent, ce qui génère pour lui de la recette. Aujourd'hui, on lui demande de s'inscrire dans une solution mobilité qui promeut la voiture services / les alternatives à la voiture, ce qui induit une baisse de son chiffre d'affaires à terme.

Mobilité ou accessibilité ?

La mobilité renvoie à une finalité : accéder à son lieu de travail, à un commerce, à un équipement, à un service, à un quartier. Or, les outils numériques deviennent des alternatives à certains déplacements, permettant d'accéder à distance (services en ligne, télétravail). Cette évolution interroge les contours de la solution de mobilité et ses opérateurs : dans quelle mesure les acteurs d'une solution de mobilité se vivent-ils comme des opérateurs d'accès ? Doivent-ils en conséquence intégrer dans leur solution des moyens d'accéder à distance, sans se déplacer, lorsque cela est plus performant / pertinent ?

Les conditions et les dimensions de la performance d'usage

Comme pour toute activité de services, il est difficile de stabiliser a priori la qualité de l'offre. Les activités de service encouragent le déploiement d'une dynamique de coproduction entre prestataires d'une part, entre prestataires et bénéficiaires d'autre part. De la qualité de ces coopérations à différents niveaux, de la qualité de la relation qui va s'instaurer entre les différents acteurs (ceux en charge du fonctionnement des réseaux, de l'information sur les services, de l'accompagnement des changements de pratique, etc., mais aussi avec les usagers), vont dépendre la qualité du service et l'importance des gains (ou des pertes) de productivité. Le modèle n'est donc plus linéaire.

Dans ces conditions, comment prendre en compte les attentes, les usages ? Comment les intégrer dans la dynamique de l'offre, de façon à créer des situations de coopération ? Mais également comment gérer les inévitables défaillances ? Quelles logiques relationnelle et contractuelle installer entre les différentes parties prenantes de la solution pour gérer les questions de qualité / performance et les défaillances ?

Mobilité et externalités : les enjeux d'identification et d'évaluation

De nombreuses attentes sont liées aux solutions de mobilité, dans une perspective de développement durable. Elles renvoient à autant d'externalités négatives que l'on cherche à réduire ou d'externalités positives que l'on veut développer. Ces externalités sont à la fois

environnementales (réduction des consommations des ressources énergétiques, des émissions de polluants, de bruits), sociales (accès à l'emploi, autonomie des personnes, etc.), territoriales (rattachement d'un quartier à une ville, accessibilité à un service).

Les attentes émanent aussi bien des collectivités locales (meilleur accès à des équipements, des quartiers, des emplois, réduction des nuisances, etc.), des entreprises (être accessibles des salariés, des clients, favoriser la performance des salariés, avoir une logistique performante, responsable et peu coûteuse), que des usagers eux-mêmes, qui souhaitent par exemple augmenter la valeur servicielle liée à la mobilité (se reposer, travailler, découvrir, régler des questions de vie quotidienne, améliorer sa santé etc.),

Là également des questions demeurent, à instruire. Notamment identifier quelles sont les demandes explicitement faites aux opérateurs de mobilité ? Par qui ? Avec quels objectifs assignés, quelles contreparties proposées et quelle évaluation ? Ce travail est un préalable indispensable pour imaginer un nouveau modèle d'affaires.

Création de la valeur et capacité à la monétariser

La solution de mobilité a une valeur pour différents acteurs (collectivités, acteurs privés, usagers). Mais est-on capable d'identifier qui contribue à quelle hauteur à la valeur de la solution ? La valeur de la solution peut-elle être décomposée ?

Comment se fait dans la relation entre les différents opérateurs, la répartition de la valeur produite en valeur monétaire ? La dimension servicielle, notamment informationnelle de la solution est déterminante : cela signifie-t-il que l'intégrateur informationnel est en capacité de capter une large partie de la valeur monétaire (à l'instar des sites de réservation hôtelière) ?

De façon complémentaire, quelle place accorder aux usagers dans la production de la valeur et dans sa répartition, alors même que leur participation devient chaque jour plus évidente (participation à la pertinence de l'information via des retours en temps réel ; implication dans le covoiturage etc.) ?

Un autre aspect de la question concerne l'intégration des externalités dans la valeur produite et la capacité pour les opérateurs de mobilité à contractualiser et monétariser les performances réalisées : les effets positifs en terme de santé des individus, de réduction des pollutions peuvent-ils par exemple donner lieu à rémunération ? Question qui se pose également si la solution intègre des dimensions d'alternative à la mobilité.

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

ATEMIS

www.atemis-lir.com

- LE SITE DU CLUB : **comptes-rendus, articles, actualités**
www.club-economie-fonctionnalite.fr
- 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