



# Vers une économie de la fonctionnalité à haute valeur environnementale et sociale en 2050

Les dynamiques servicielle et territoriale au cœur du nouveau modèle

RAPPORT



## CITATION DE CE RAPPORT

**ADEME, ATEMIS, Patrice VUIDEL, Brigitte PASQUELIN. 2017.** Vers une économie de la fonctionnalité à haute valeur environnementale et sociale en 2050. Les dynamiques servicielle et territoriale au cœur du nouveau modèle. 299 pages.

Ce rapport est disponible en ligne [www.ademe.fr/mediatheque](http://www.ademe.fr/mediatheque)

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite selon le Code de la propriété intellectuelle (art. L 122-4) et constitue une contrefaçon réprimée par le Code pénal. Seules sont autorisées (art. 122-5) les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé de copiste et non destinées à une utilisation collective, ainsi que les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, pédagogique ou d'information de l'œuvre à laquelle elles sont incorporées, sous réserve, toutefois, du respect des dispositions des articles L 122-10 à L 122-12 du même Code, relatives à la reproduction par reprographie

### Ce document est diffusé par l'ADEME

#### **ADEME**

20, avenue du Grésillé  
BP 90406 | 49004 Angers Cedex 01

**Numéro de contrat : 1477C0044**

Étude réalisée pour le compte de l'ADEME par : ATEMIS

**Crédits photos** : photos de la médiathèque TERRA – Ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer  
Crédit photographique couverture : Arnaud Bouissou, Laurent Mignaux

**Coordination technique - ADEME** : PINET Claire

Direction/Service : Direction Economie circulaire et déchets / Service  
Consommation et Prévention

## REMERCIEMENTS

### **Aux membres du comité technique qui ont piloté l'étude aux côtés des auteurs**

Nadia Benqué (ATEMIS)  
Philippe Durance (CNAM)  
Christophe Sempels (Club CAP EF)

### **Aux membres de l'Institut Européen de l'Economie de la fonctionnalité et de la Coopération impliqués dans l'étude**

Philippe Jury (CIRIDD) et les membres du Club CLEF  
Simon Ledez et les membres du groupe Habiter du Club Noé  
Les membres du Club CAP EF

### **Aux membres du groupe prospective**

Christian Du Tertre (Directeur scientifique d'ATEMIS) qui a assuré la Présidence du groupe prospective

Et :

Nathalie Blanc (Université Paris Diderot)  
Alain Bourdin (Institut Français d'Urbanisme)  
Jean-François Caron et Julian Perdrigeat (Ville de Loos en Gohelle)  
Cécile Desauvay (Futuribles)  
Philippe Epailard (CCI Pays de la Loire)  
Alain Geldron (ADEME)  
André Jean Guerin (Fondation Nicolas Hulot)  
Isabelle Laudier (Institut Caisse des dépôts pour la recherche)  
Francis Lévy (Fare Propreté)  
Florian Masseur (CPME)  
Philippe Moati (Université Paris-Diderot)  
Marie-Lise Roux et Emilie Bossanne (Institut Technologique Forêt Cellulose Bois Construction)  
Franck Sprecher (Centre des Jeunes Dirigeants)  
Jacques Theys (anciennement enseignant à l'EHESS et responsable de la prospective au Ministère de l'écologie et du développement durable)

### **Aux membres du comité de pilotage de l'étude de l'ADEME**

Pierre Galio (Service Consommation et Prévention), président du comité de pilotage  
Claire Pinet (Service Consommation et Prévention), co-pilote de l'étude avec ATEMIS

Et :

Erwan Autret (Service Recherche et Technologies Avancées)  
Florence Barbett (DR Auvergne Rhône-Alpes)  
Hélène Bortoli Puig (Service Produits et Efficacité Matière)  
Pierre-Yves Burlot (Pôle Economie circulaire de la Direction des Investissements d'Avenir)  
Cécile Colson (DR Bourgogne Franche-Comté)  
Amandine Crambes (Service Organisations Urbaines)  
Eric Darlot (Service Entreprises et Eco-technologies)  
Chantal Derkenne (Service Recherche et Technologies Avancées)  
Annick Desgouttes (DR Auvergne Rhône-Alpes)  
Anne-Marie Fruteau de Laclos (DR Provence Alpes Côte d'Azur)  
Anthony Jaugeard (DR Hauts de France)  
Bruno Lafitte (Service Bâtiment)  
Sarah Martin (Service Agriculture et Forêt)  
Gabriel Plassat (Service Transports et Mobilité)  
Dominique Veuillet (Service Consommation et Prévention)  
Philippe Vincent (DR Pays de la Loire)

Et à toutes personnes de l'ADEME ayant participé à l'étude à travers des interviews ou la participation au séminaire interne sur la prospective

### **Aux personnes extérieures au groupe prospective et à l'ADEME interviewées lors de l'analyse des variables**

Sylvain Baudet, Groupe Caisse des Dépôts, Direction du réseau et des territoires, Service veille et conseils  
Franck Chaigneau, Groupe Caisse des Dépôts, Direction du Réseau et des Territoires - Département appui aux territoires, Service Ingénierie et Expertises Territoriales  
Aurélien Delcelier, Responsable Développement à l'Organisme Certificateur de la Branche Propreté  
José Dhers, administrateur de l'IDELIF, membre du conseil d'administration de l'UNADEL



André Gessalin, chercheur à l'Ecole des Ponts ParisTech

Valérie Gourves, Institut Technologique FCBA

Thomas Lamarche, économiste, enseignant-chercheur, maître de conférences à l'Université Paris 7 Diderot

Stéphanie Monnin, Déléguée Régionale FARE Propreté

Marie-Lise Roux, Responsable R&D du pôle ameublement - Institut Technologique FCBA

Carole Sintès, Directrice Générale de la Fédération des Entreprises de Propreté et services associés (FEP)

A Julien Leroy (ATEMIS), Pierre-Yves Le Dilosquer (PAJ, Projet ATEMIS Junior), qui ont contribué à l'analyse des variables.

A Morgane Lamerand (PAJ) et Guillaume Toulorge, pour leur travail de bibliographie mené à l'occasion de la réalisation d'un état de l'art sur l'économie de la fonctionnalité.

Aux partenaires européen du projet crepe-efc, Cria (Barcelone), Dinamia (Madrid), Fondazione Giacomo Brodolini (Rome), Ecores (Bruxelles) ainsi qu'aux membres du Club EFC Belgique, avec qui des échanges ont eu lieu sur les enjeux.

A toutes les personnes qui ont contribué à alimenter la réflexion au travers des multiples échanges, de leur participation aux séances du Club Economie de la Fonctionnalité & Développement Durable.

# Table des matières

<b>RESUME</b>	<b>8</b>
<b>QUELQUES MOTS D'INTRODUCTION DE L'ADEME</b>	<b>9</b>
<b>PARTIE 1 – AMBITION DE LA PROSPECTIVE, METHODE, ETAPES, ACTEURS</b>	<b>12</b>
1. L'ambition de la démarche prospective	13
2. La méthodologie mise en œuvre au service de la prospective	13
2.1 Le dispositif de pilotage et de travail	13
2.2 La méthodologie prospective	16
2.3 Détail des différents travaux menés dans le cadre de l'étude	17
<b>PARTIE 2 - LA VISION 2050 DE L'ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE ET L'EXPERIENCE D'ENTREPRISES ENGAGEES</b>	<b>24</b>
1. La vision prospective	25
1.1 ATRIA, groupement d'entreprises coopérantes au service de la performance des collectifs de travail	27
1.2 Des écosystèmes industriels organisés autour de communs productifs	33
1.3 Une rénovation de logements en coût élargi partagé	39
1.4 D'une production maraîchère à un modèle serviciel d'alimentation durable	51
1.5 Le métier d'intendant en 2050 : une activité au service du bien-être au travail et de la qualité du développement du territoire	61
2. Fiches d'entreprises engagées dans une trajectoire vers l'économie de la fonctionnalité	70
2.1 ASAP – Une association de services à la personne	70
2.2 Cleaning Bio – Une entreprise de propreté	74
2.3 Envergure Architectes	77
2.4 MOBILWOOD - Projet ECOGLOB	80
2.5 Urbanéo – Du mobilier urbain à la mobilité	82
2.6 SEB - projet Eurêcook	85
2.7 SERGIC – Un administrateur de biens immobiliers	89
2.8 Club Noé - Groupe Habiter	93
3. L'économie de la fonctionnalité : une perspective pour les réseaux de distribution aux particuliers ?	
Retour sur les groupes « bien grandir » et « bien vieillir »	97
3.1 Groupe « Bien grandir » : les obstacles sur le chemin de l'économie de la fonctionnalité	97
3.2 Groupe « bien vieillir » : les obstacles sur le chemin de l'économie de la fonctionnalité	99
3.3 Conclusion	100
<b>PARTIE 3 - LE SYSTEME PROSPECTIF, LES SCENARIOS ET LE BACKCASTING</b>	<b>102</b>
1. Présentation du système prospectif	103
2. Fiches prospectives des variables étudiées	104
2.1 Domaine « Évolutions de la société »	104
2.2 Domaine « Développement territorial »	125
2.3 Domaine « Dynamique économique, coopération et gouvernance »	145



2.4	Domaine « Écologie »	179
<b>3.</b>	<b>Les quatre scénarios</b>	<b>204</b>
3.1	La construction et l'analyse des scénarios	204
3.2	Tableaux présentant l'articulation des hypothèses conduisant aux scénarios	204
3.3	Scénario 1 tendanciel : « Entre attentisme et pragmatisme »	210
3.4	Scénario 2 : « Initiatives citoyennes et dynamique territoriale »	214
3.5	Scénario 3 : « Régulation étatique forte dans un contexte de ressources naturelles sous haute tension. »	219
3.6	Scénario 4 : « Rapidité des mutations technologiques associée à une faible régulation »	222
3.7	Quelle contribution de chaque scénario au développement de la vision de l'économie de la fonctionnalité en 2050 ?	226
<b>4.</b>	<b>Analyse retrospective à partir de la vision : le backcasting</b>	<b>227</b>

## **PARTIE 4 - LES CONDITIONS DU DEVELOPPEMENT DE LA VISION 2050 DE L'ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE** **236**

<b>1.</b>	<b>Enjeu 1. Mise en œuvre de politiques de Développement Durable dans lesquelles les différentes dimensions -environnementale, sociale et économique-, sont indissociées</b>	<b>237</b>
1.1	Enjeu spécifique 1.1 (Dimension institutionnelle) : Construction de stratégies de politiques publiques intégrées (environnement, social, économique) qui assument une dimension territoriale du développement durable	238
1.2	Enjeu spécifique 1.2 (Dimension entrepreneuriale) : Mise en œuvre de stratégies intégrées de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE)	238
<b>2.</b>	<b>Enjeu 2. Conception et mise en œuvre de dispositifs d'évaluation (méthodes, outils) pour révéler la valeur et partager sur ce qui fait valeur</b>	<b>239</b>
2.1	Enjeu spécifique 2.1: Développement d'une capacité à construire des dynamiques et des dispositifs d'évaluation	239
2.2	Enjeu spécifique 2.2 : Évaluation de l'immatériel	240
<b>3.</b>	<b>Enjeu 3. Création des conditions d'émergence et de diffusion de l'innovation sociale</b>	<b>240</b>
3.1	Enjeu spécifique 3.1 (Dimensions institutionnelle et sociétale) : Développement d'une capacité à faire émerger l'innovation sociale	241
3.2	Enjeu spécifique 3.2 (dimension institutionnelle) : Compréhension des conditions de reproductibilité d'innovations sociales d'un territoire vers d'autres territoires	241
<b>4.</b>	<b>Enjeu 4. Développement de dynamiques de coopération et d'engagements réciproques entre les acteurs</b>	<b>242</b>
4.1	Enjeu spécifique 4.1 : capacité des entreprises, des acteurs territoriaux et des usagers à développer des solutions intégrées prenant en charge les enjeux du territoire.	243
4.2	Enjeu spécifique 4.2 : Engagement des citoyens dans le travail (formes salariées comme bénévoles)	243
4.3	Enjeu spécifique 4.3 (dimension institutionnelle) : Évolution du rôle des institutions sectorielles	244
<b>5.</b>	<b>Enjeu 5. Évolution conjointe des modes de consommation, des pratiques citoyennes et des modes de production de biens et services</b>	<b>244</b>
5.1	Enjeu spécifique 5.1 (Dimensions entrepreneuriale, sociétale) : Évolution des logiques d'achat des consommateurs, des entreprises et des collectivités	245
5.2	Enjeu spécifique 5.2 (Dimension entrepreneuriale) : Capacité à construire des systèmes de compensation/coopération entre acteurs fondés sur un « coût élargi partagé »	245
5.3	Enjeu spécifique 5.3 (Dimensions entrepreneuriale) : Évolution des formes de contractualisation et des modes d'engagement	245

<b>6. Enjeu 6. Articulation entre la dynamique de gestion du cycle de vie des biens et des matières et la dynamique servicielle</b>	<b>246</b>
6.1 Enjeu spécifique 6.1 (dimension institutionnelle) : Construction de dispositifs cohérents permettant l'articulation entre la dynamique de gestion du cycle de vie des biens et des matières et celle de la logique servicielle, à différentes échelles territoriales	246
6.2 Enjeu spécifique 6.2 (dimension entrepreneuriale) : Évolution du modèle économique des entreprises pour intégrer les deux dynamiques	247
<b>5. CONCLUSIONS</b>	<b>248</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE, SITOGRAPHIE ET VIDEOTHEQUE, ORIENTES ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE</b>	<b>249</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE LIEE A L'ETUDE DES VARIABLES</b>	<b>257</b>
<b>DEFINITION DE L'ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE PORTEE PAR L'ADEME</b>	<b>267</b>
<b>LEXIQUE DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITE ET DE LA COOPERATION</b>	<b>278</b>
<b>SOMMAIRE DU RAPPORT ANNEXE</b>	<b>297</b>



## Résumé

Aujourd'hui, les acteurs souhaitant s'engager dans une transition vers une économie au service d'un développement durable des territoires peinent à apprécier les enjeux de transformation que représente ce changement de modèle économique, ainsi que les leviers à mobiliser. En y associant une diversité d'acteurs, la présente étude a cherché à apporter des réponses au travers d'une approche prospective.

Parmi les nouveaux modèles économiques qui émergent, l'économie de la fonctionnalité apparaît comme une voie prometteuse au service d'un développement durable de nos sociétés. Le travail qui a été mené a débouché sur la formulation d'une vision d'un modèle économique abouti et désirable, déployé à horizon 2050 dans la société. La vision de ce nouveau modèle propose de sortir d'une dynamique industrielle fondée sur la croissance de la production et de la vente de biens ou de services standards pour se diriger vers une dynamique servicielle de conception de solutions intégrées de biens et de services répondant à une performance d'usage et au développement durable des territoires. La vision a été construite en s'appuyant notamment sur l'analyse d'un ensemble d'entreprises engagées dans cette trajectoire. Elle se décline en différents récits appliqués aux relations inter-entreprises et inter-industrielles, à « l'habiter », à « l'alimenter » et aux nouveaux services, tout en renouvelant les modes de développement territorial et de conduite des politiques publiques.

L'étude a également conduit à la définition et l'analyse du système prospectif, retraçant les tendances lourdes et les signaux faibles de notre société selon quatre dimensions majeures du développement durable : les évolutions sociétales, le développement territorial, la dynamique économique et l'écologie. Les hypothèses issues du système prospectif ont conduit à formuler quatre scénarios exploratoires contrastés de futurs possibles, dont un scénario tendanciel. Les écarts de la vision (le futur souhaitable) à ces différents scénarios, et le backcasting, ont permis d'aboutir à l'identification et à la description de six enjeux clefs conditionnant le déploiement de la vision du modèle économique servicielle. Emergent de ces enjeux, en particulier, l'intégration institutionnelle du social, de l'économie et de l'environnement, le soutien à l'innovation sociale, la coopération entre les acteurs, l'évaluation de l'immatériel, l'évolution des pratiques citoyennes et des modes de contractualisation et de production, l'articulation de la logique de cycle de vie des biens à la logique servicielle.

Ce travail va orienter l'action de l'ADEME, et invite les acteurs institutionnels, économiques et les citoyens à contribuer au déploiement de trajectoires vers ce modèle économique à haute valeur environnementale et sociale. Le potentiel que ce modèle représente reste toutefois à évaluer au fil de l'eau, au fur et à mesure des nouvelles initiatives entrepreneuriales et territoriales afin que les solutions mises en œuvre tiennent au mieux leurs promesses de développement durable.



## Quelques mots d'introduction de l'ADEME

### ***Des changements de modèles pour un développement durable***

Notre société n'a jamais été aussi innovante. Les citoyens sont eux-mêmes aujourd'hui les initiateurs de nouveaux modes de vie et de consommation appelant à plus de lien social et d'attention à l'écologie. Toutefois, les intentions initiales de pionniers tournées vers la soutenabilité environnementale et sociale ne sont pas toujours suivies par le reste de la population. Ainsi, les motivations du grand public pour la consommation collaborative s'éloignent aujourd'hui des valeurs originelles. Les individus recherchent avant tout à dépenser moins, à trouver « des bonnes affaires », voire à augmenter leurs revenus. Les entreprises du numérique se sont emparées de cette nouvelle économie en instaurant dans certains cas des conditions de travail socialement mal acceptées. Si ces évolutions posent question, les innovations citoyennes empreintes de valeurs sociales et environnementales continuent d'émerger dans les territoires. Des témoignages sont diffusés sur les ondes (carnet de campagnes sur France Inter), la presse s'en fait le relais.

Des gestionnaires et économistes explorent aussi de nouvelles voies<sup>1</sup>. Une nouvelle génération de modèles économiques orientés vers le développement durable émerge. Ils se rassemblent autour d'une idée renouvelée de la valeur : création collaborative de valeur, répartition équitable de la valeur créée, formes multiples de la valeur, i.e. valeur sociale, environnementale et économique. Ces nouveaux modèles font l'objet de recherches et de premières expériences sur le terrain.

Des entreprises sont à la recherche de nouveaux relais de croissance dans un contexte de marchés saturés, tout en ayant la volonté de s'orienter vers un modèle d'entreprise au service de l'homme et de l'environnement<sup>2</sup>. Des industries s'orientent vers les services pour renouveler leur modèle d'affaires qui s'essouffle.

L'économie de la fonctionnalité apparaît comme une voie prometteuse parmi les nouvelles perspectives. Elle est, en tout état de cause, un objet d'étude et d'expérimentation en France. L'agence s'est emparée de ce concept pour en explorer les fondements, appréhender ses potentialités en termes de développement durable et soutenir les projets les plus prometteurs.

### ***L'économie de la fonctionnalité : de quoi parle-t-on ?***

Le concept d'économie de la fonctionnalité s'est largement diffusé en France ces dernières années. Cette nouvelle économie, promue par le Grenelle de l'environnement, puis dans la loi de transition énergétique pour la croissance verte, n'est plus une inconnue. Pour autant, elle n'est pas toujours bien cernée. Le concept a été tout d'abord popularisé par Walter Stahel à partir des années 80. L'idée est de basculer de la valeur d'échange vers la valeur d'usage, c'est-à-dire de la vente de biens vers la mise à disposition de biens sans cession de droits de propriété. Les industriels restant propriétaires des biens, l'obsolescence programmée devient de fait caduque. Les exemples de Michelin et Xerox ont été largement mis en avant. La vente d'usage (location, mutualisation...) apparaît alors comme une issue vers un développement durable, dans la mesure où elle est couplée à une gestion plus efficiente des biens sur leur cycle de vie, mais avec le risque d'effet rebond. De nouvelles communautés de recherche ont, depuis cette idée initiale, proposé de nouveaux développements du concept. Un réseau de chercheurs à l'échelle internationale travaille sur les systèmes produits-services destinés à engager l'industrie manufacturière dans la voie du service, en développant des offres pouvant aller jusqu'à la vente d'un résultat, allant ainsi au-delà d'une simple location de biens. Des changements profonds de modèle économique sont aussi avancés par une communauté de recherche et d'action s'appuyant sur le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> 2<sup>nd</sup> International Conference on New Business Models - Exploring a changing view on organizing value creation : Developing New Business Models, 2017, Austria

<sup>2</sup> <http://www.cjd.net/Le-CJD/Notre-action>

<sup>3</sup> Le référentiel de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC), est l'ensemble constitué des concepts opérationnels et de la méthodologie d'action pour son déploiement. Pour évoquer l'EFC qui est en évolution, on parle plus volontiers d'un référentiel ou d'une trajectoire que d'un modèle qui supposerait que le sujet soit complètement stabilisé.



Le modèle d'affaires est dans ce référentiel largement revisité par la vente d'une performance d'usage. Les changements concernent aussi le mode de production, le travail, la relation entre les acteurs économiques, le financement et la gouvernance au sein de nouveaux écosystèmes d'acteurs. La création de valeur et sa répartition, ainsi que la prise en compte des externalités sociales et environnementales à l'échelle territoriale sont des éléments clefs de cette économie « servicielle » orientée vers un développement durable.

Les différentes approches ainsi décrites se retrouvent sur l'idée de faire reposer le modèle économique d'entreprise sur la valeur d'usage et non plus sur la vente de biens matériels. En revanche, elles appréhendent différemment la nature et l'étendue du changement du modèle économique et du développement territorial. Si cette diversité des modèles peut sembler complexe, elle enrichit la réflexion et les potentialités d'innovations.

L'ADEME propose la définition englobante suivante : « *L'économie de la fonctionnalité consiste à fournir aux entreprises, individus ou territoires des solutions intégrées de services et de biens reposant sur la vente d'une performance d'usage ou d'un usage et non sur la simple vente de biens. Ces solutions doivent permettre une moindre consommation des ressources, un accroissement du bien-être des personnes et un développement économique dans une perspective d'économie circulaire* ».

Une note de l'agence « L'économie de la fonctionnalité : de quoi parle-t-on ? » est fournie en fin de rapport. Elle décrit les origines du concept et les référentiels associés, les principales dynamiques, le lien avec le développement durable et donne des exemples d'entreprises et de territoires déjà engagés dans un changement de modèle.

### **Actions de l'ADEME dans les territoires**

L'agence soutient l'accompagnement de projets individuels d'entreprises, essentiellement par le biais d'opérations collectives. Celles-ci regroupent une dizaine d'entreprises au sein de territoires. Des séances collectives de formation et des accompagnements individuels des entreprises sont réalisés. Les opérations collectives sont aussi l'opportunité de former des consultants et des organismes d'intermédiation aux nouveaux modèles économiques.

L'ADEME soutient par ailleurs des clubs territoriaux dont l'objet est d'animer les acteurs des territoires sur les modèles d'économie de la fonctionnalité, de les sensibiliser et de les accompagner dans leurs démarches innovantes. C'est le cas du club CLEF en Auvergne - Rhône-Alpes et du club CAP EF en Provence Alpes Côte d'Azur, clubs qui se sont développés dans le sillage du Club Noé situé dans les Hauts de France. De nouveaux clubs sont en cours de constitution dans les différentes régions de France.

### **Une prospective pour imaginer l'avenir et identifier les enjeux clefs**

Au-delà des actions de terrain, l'ADEME a souhaité développer une prospective afin de mieux représenter et comprendre ce que pourrait être **un modèle économique ambitieux répondant aux enjeux du développement durable et s'appuyant sur le concept d'économie de la fonctionnalité**. L'horizon a été porté à 2050, perspective lointaine permettant d'imaginer des solutions de rupture, résolument différentes de notre système productif actuel. La réponse aux enjeux du développement durable nécessitera en effet un saut systémique, tant au niveau des entreprises, des usagers et des territoires, que de notre économie globale et des politiques publiques qui la sous-tendent. Cela implique de changer de paradigme, d'ouvrir l'avenir, d'imaginer des évolutions importantes de notre modèle de développement.

L'ADEME a souhaité une démarche normative dans la mesure où le point de départ de la réflexion devait être la vision d'avenir d'une « réussite ». La vision se veut en quelque sorte une utopie, non pas dans le sens commun d'irréalisable, mais dans le sens d'un projet souhaitable, qui en rencontrant une audience pourrait trouver à se réaliser. L'idée était aussi de mettre la vision en perspective par rapport à des scénarios contrastés 2050, illustratifs des tendances lourdes de la société et des signaux faibles, afin de mieux cerner les écarts de la vision par rapport au scénario tendanciel et aux autres scénarios possibles et préciser ainsi les enjeux clefs.

La réflexion contribuera à élaborer le plan d'actions de l'agence sur l'économie de la fonctionnalité. Cette prospective fournira aussi, nous le souhaitons, un cadre de référence stimulant et fécond pour les innovateurs d'aujourd'hui et de demain afin de donner prise à l'action.

***Une réflexion ouverte sur l'économie de la fonctionnalité et de la coopération et les autres référentiels pour construire la vision***

Un appel d'offres a été lancé par l'ADEME début 2015 pour lancer l'exercice prospectif. La proposition retenue a été celle d'ATEMIS proposant d'élaborer une vision inspirée pour beaucoup du modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Ce référentiel nous est apparu très pertinent comme point de départ de la réflexion prospective car en phase avec l'idée de saut systémique et de prise en compte du développement durable. Il permet en effet d'envisager un modèle économique d'entreprise contrastant avec le modèle industriel actuel, en engageant les différents acteurs dans une logique « servicielle ». Il pousse loin la réflexion sur le changement de modèle en travaillant sur ses différentes dimensions. Il prend le contre-pied d'une économie basée sur le volume de biens produits pour proposer une économie reposant sur la valeur créée par et pour les différentes parties-prenantes, incluant la valeur environnementale, sociale et économique en lien avec le développement territorial.

La proposition d'ATEMIS intégrait une ouverture vers les autres référentiels de l'économie de la fonctionnalité, notamment les systèmes produits-services plus en prise avec les questions relatives aux industries manufacturières et au cycle de vie des biens matériels.

Il était aussi proposé d'associer les clubs régionaux d'économie de la fonctionnalité dans la réflexion prospective. Ces entrées territoriales sont apparues pour l'ADEME tout à fait judicieuses car l'innovation sociale et économique est avant tout une question d'acteurs en prise avec les enjeux territoriaux.

Cette richesse des apports nous donne toute confiance pour partager une vision de l'économie ambitieuse et répondant aux enjeux du développement durable.



## Partie 1 – Ambition de la prospective, méthode, étapes, acteurs

# 1. L'ambition de la démarche prospective

Comme l'expose l'ADEME dans l'introduction, l'économie de la fonctionnalité est à la fois un modèle économique émergent, promu par les acteurs institutionnels soucieux de s'engager dans un modèle de développement durable (le grenelle de l'environnement en a fait un des sept piliers de l'économie circulaire), un référentiel mobilisé pour réorienter la stratégie d'un premier ensemble d'entreprises et, dans le même temps, un modèle qui nécessite d'être approfondi, partagé. En effet, la diversité des acteurs qui s'en est saisie ces dernières années, l'a fait à partir de points de départ distincts, et ne partage pas nécessairement une définition commune.

Les enjeux portés par l'ADEME, au travers de son appel d'offres, ont fait écho de façon forte, au cheminement d'ATEMIS et à la double visée que porte le laboratoire d'intervention et de recherche : à savoir progresser dans la définition d'un modèle économique intrinsèquement porteur de durabilité et construire une communauté de pensée et d'action autour de ce modèle. La réponse d'ATEMIS à l'appel d'offres de l'ADEME a été formulée en ce sens, avec pour ambition que le dispositif de travail, d'échanges, **s'appuie sur les acteurs déjà engagés dans l'économie de la fonctionnalité et contribue à renforcer ces acteurs, favorise l'émergence d'une vision commune partagée et déclenche l'engagement d'acteurs complémentaires.**

Le travail, s'est déroulé sur une période de 20 mois entre juin 2015 et février 2017. Pour répondre à cette ambition, un dispositif ouvert a été mis en œuvre par ATEMIS, associant de façon régulière un ensemble d'interlocuteurs issus du monde académique, institutionnel, ainsi que d'acteurs engagés dans la promotion de l'économie de la fonctionnalité. Ce dispositif a été complété, à la fois par des interviews dans le cadre de l'analyse du système prospectif, et par des temps de partage ouverts à toute personne intéressée, au travers de séances du Club économie de la fonctionnalité & développement durable, Club animé par ATEMIS depuis 2007. L'ambition était de tenir à la fois les questions de fond et de dynamique collective, permettant de faire de la prospective un temps de partage autour de l'économie de la fonctionnalité.

La vision s'est ainsi construite en s'inspirant des expériences existantes (à l'échelle d'entreprises, de territoires), au travers d'un large échange associant une diversité d'acteurs, par étape, en tenant compte des retours, questions. Elle a cherché à préciser les modalités et conditions d'une durabilité « forte », qui intègre au cœur même du modèle économique, les enjeux environnementaux, sociaux, tels qu'ils se posent aux différentes échelles de territoire.

En complément de la démarche prospective, mais pensé en articulation avec elle, ATEMIS et l'ADEME ont cheminé sur la question de la définition de l'économie de la fonctionnalité. Pour ce faire, ATEMIS a réalisé un état de l'art de l'économie de la fonctionnalité<sup>4</sup>, présenté et mis en discussion en mars 2016 dans le cadre d'une séance du Club économie de la fonctionnalité & développement durable, et a animé une seconde séance du Club en avril 2016 consacrée au débat sur la ou les définitions de l'économie de la fonctionnalité. Ces travaux ont alimenté la réflexion de l'ensemble des partenaires<sup>5</sup>.

## 2. La méthodologie mise en œuvre au service de la prospective

### 2.1 Le dispositif de pilotage et de travail

Le dispositif de travail s'est appuyé sur l'articulation entre un comité technique, un groupe prospective, un cercle de partenaires engagés dans l'étude aux côtés d'ATEMIS et un comité de pilotage ADEME.

<sup>4</sup> Etat de l'art mené avec l'appui de l'ADEME et de l'institut caisse des dépôts pour la recherche. Disponible sur les sites [www.club-economie-fonctionnalite.fr](http://www.club-economie-fonctionnalite.fr) et <http://crepe.ieefc.eu/fr/>

<sup>5</sup> La synthèse de la présentation consacrée aux différentes approches de l'économie de la fonctionnalité est incluse dans le rapport annexe.



## Le comité technique

Le **comité technique** a eu la responsabilité de la réalisation de la prospective : production de la vision, des scénarios, identification des enjeux, animation des échanges, formalisation des recommandations et rédaction des livrables. Sa composition :

- **Patrice VUIDEL**, consultant-chercheur associé ATEMIS, chef de projet.
- **Philippe DURANCE**, professeur du Conservatoire National des Arts & Métiers, titulaire de la chaire de Prospective et Développement durable. Garant de la dimension prospective.
- **Brigitte PASQUELIN**, consultante-chercheuse associée ATEMIS, docteure en économie, en charge avec Patrice VUIDEL de l'animation de la démarche, de la production et la rédaction des documents.
- **Nadia BENQUÉ**, consultante-chercheuse associée ATEMIS, en appui dans la définition du système prospectif et l'analyse des variables.
- **Christophe SEMPELS**, référent scientifique du club CAP EF, en appui dans la définition du système prospectif et l'analyse des variables.

## Le groupe prospective

Aux côtés du comité technique, un **groupe prospective** a été constitué afin de mettre en débat, enrichir, les productions du comité technique et de participer à la formalisation des scénarios et à la définition des recommandations. Le groupe prospective a été placé sous la Présidence de **Christian DU TERTRE**, professeur d'économie à l'université Paris Diderot, directeur scientifique d'ATEMIS, et Président de l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC), avec pour fonction un rôle de garant du lien et de la cohérence entre le comité technique et le groupe prospective. La composition du groupe prospective :

### Présidence

**Christian DU TERTRE**, docteur en sciences économiques, professeur d'économie, Université Paris Diderot, directeur scientifique d'ATEMIS, Président de l'IE-EFC.

### ADEME

- **Alain GELDRON**, expert national matières premières à l'ADEME.
- **Claire PINET**, service consommation et prévention ADEME, responsable du pilotage de l'étude prospective.

### Universitaires, spécialistes

- **Nathalie BLANC**, géographe, directrice de recherche au CNRS (UMR LADYSS 7533). Enseigne l'écologie urbaine à l'université Paris- Diderot.
- **Alain BOURDIN**, sociologue, professeur d'aménagement et d'urbanisme à l'Institut Français d'Urbanisme.
- **Cécile DESAUNAY**, directrice d'études, à Futuribles.
- **André Jean GUERIN**, polytechnicien, ingénieur des ponts des eaux et des forêts, administrateur de la Fondation Nicolas Hulot, conseiller au Conseil économique, social et environnemental (CESE) et administrateur de l'AFNOR.
- **Philippe MOATI**, économiste, professeur agrégé à l'Université Paris-Diderot. Co-président de l'association le Cercle de l'ObSoCo. Spécialiste de l'analyse du fonctionnement et de la dynamique des secteurs d'activité.
- **Jacques THEYS**, anciennement enseignant à l'EHESS et ancien responsable de la prospective au ministère de l'écologie et du développement durable.

### Acteurs économiques

- Le **Centre des Jeunes Dirigeants** (CJD), représenté par **Franck SPRECHER**, délégué national aux nouveaux modèles économiques, **Bénédicte MAITRE** et **Aurélien PASQUIER**, membres de la commission nationale Nouveaux Modèles Economiques du CJD, **Chiara SAMMARTINO**, accompagnatrice de la commission nationale Nouveaux Modèles Economiques.

- La **CPME**, représentée par **Florian MASSEUBE**, juriste droit de l'environnement et développement durable.
- La **Fédération des Entreprises de Propreté**, représentée par **Francis LEVY**, secrétaire général du FARE propreté.
- **L'Institut technologique Forêt Cellulose Bois Construction**, représenté par **Marie-Lise ROUX** et **Emilie BOSSANNE**, responsables R&D.

#### Collectivités et institutions territoriales promotrices de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération

- **CCI Pays de la Loire**, représentée par **Philippe EPAILLARD**, directeur de l'innovation. En charge de l'innovation et des nouveaux modèles économiques dans le cadre de la TRIA –Troisième Révolution Industrielle et Agricole.
- **Conseil Régional Nord Pas de Calais**, représenté par **Eric KNIAZ**, direction de l'environnement.
- **Ville de Loos en Gohelle**, représentée par **Jean François CARON**, Maire et **Julian PERDRIGEAT**, directeur de cabinet.

#### Acteurs engagés dans la réflexion / la promotion de l'économie de la fonctionnalité

- **L'Institut Caisse des Dépôts pour la recherche**, représenté par **Isabelle LAUDIER**, responsable de l'Institut
- **L'institut de l'économie circulaire**, représenté par **Laurent GEORGEAULT**, chargé de mission économie circulaire.

#### Représentants de Clubs territoriaux promouvant l'économie de la fonctionnalité

- **Club CLEF** (Auvergne - Rhône Alpes), représenté par **Philippe JURY**, animateur du Club
- **Club Noé** (Nord Pas de Calais), représenté par **Simon LEDEZ**, animateur du Club
- **Club CAP EF** (Pays de Grasse), représenté par **Christophe SEMPELS**, conseiller scientifique du Club

#### **Le groupe Prospective s'est réuni à six reprises :**

- Le 28 septembre 2015, pour installer le groupe et partager sur une vision de ce que serait un modèle abouti de l'économie de la fonctionnalité
- Le 30 novembre 2015, pour réagir à la vision modifiée et mettre en discussion un premier système de variables.
- Le 30 mars 2016, pour la mise en discussion des variables et des hypothèses d'évolution.
- Le 21 avril 2016, pour la suite de la mise en discussion des variables et des hypothèses d'évolution.
- Le 26 mai 2016, pour la discussion des scénarios.
- Le 16 novembre 2016 pour partager sur les enjeux et les pistes d'actions.

#### Le cercle des partenaires

Le **cercle des partenaires** engagés dans l'étude est composé de représentants de l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (via les clubs), ainsi que de l'ObSoCo. L'objectif est de construire une prospective partagée, en s'appuyant sur un ensemble d'acteurs porteurs de démarches orientées vers l'économie des services (ObSoCo) ou l'économie de la fonctionnalité.

**Le Club CLEF** a été initié par le CIRIDD afin de prolonger une première dynamique collective d'accompagnement d'entreprises. Ont participé à sa création et à son animation le Conseil Général de la Loire, Saint-Étienne Métropole, le CIRIDD, l'École supérieure des mines de Saint-Etienne, le Pôle Ecoconception, MACEO, ViaMéca, la Cité du design, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Saint-Etienne Montbrison, le CETIM, Bpifrance et la Région Rhône-Alpes (aujourd'hui Auvergne Rhône-Alpes). Le Club CLEF est une organisation informelle. Dans la première phase de l'étude, le Club CLEF a animé une réflexion autour de l'entrée « économie de la fonctionnalité et relations inter-entreprises », qui a débouché sur un enrichissement de la vision. Dans la phase suivante, il a produit une cartographie des acteurs susceptibles de porter les enjeux du déploiement de l'économie de la fonctionnalité à l'échelle de la région.



**Le Club Noé**, initialisé formellement en septembre 2013 par la CCI Grand Lille, le CD2E, le CERDD, le Centre des Jeunes Dirigeants, la région Nord-Pas-de-Calais, le Réseau Alliances et ATEMIS est un lieu de ressources, de rencontres et de coopération pour les collectivités, entreprises, associations, chercheurs, enseignants du Nord-Pas-de-Calais qui s'engagent dans l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Le groupe Habiter qui réunit une dizaine d'entreprises membres du Club Noé, a travaillé pour la présente étude sur la sphère de l'Habiter (rédaction d'une vision, définition et mise en discussion du scénario tendanciel, animation d'une séance sur la notion de coût élargi partagé).

**Le Club CAP EF** a été créé en octobre 2014, suite à une action collective d'accompagnement de 11 entreprises dans leur trajectoire d'évolution vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, action lancée et pilotée par le Club des Entrepreneurs du Pays de Grasse. Dans le cadre de la première phase de l'étude, le Club Cap EF a travaillé sur la sphère de l'alimenter (rédaction d'une vision, définition et mise en discussion du scénario tendanciel, proposition de pistes d'actions à l'échelle des Alpes-Maritimes).

**Le Club Économie de la Fonctionnalité & Développement Durable** (a été créé en janvier 2007 à l'initiative de responsables d'entreprises et de chercheurs en sciences sociales et humaines (économie, gestion, sociologie, ergonomie). Il est présidé par Christian DU TERTRE et animé par ATEMIS, sous la responsabilité de Patrice VUIDEL, délégué général du Club. Principal espace de partage pérenne au niveau national autour de l'économie de la fonctionnalité, il a accueilli une séance le 21 octobre 2015 pour partager la vision de l'économie de la fonctionnalité à horizon 2050, a mené dans le cadre de sa journée annuelle le 8 décembre 2015 un atelier mettant en discussion les variables composant le système prospectif, a mis en discussion en avril 2016 les trois approches de l'économie de la fonctionnalité et a animé quatre séances entre septembre et octobre 2016 autour de quatre enjeux : l'articulation entre les dynamiques de réduction des consommations de matières/gestion du cycle de vie des biens et matières et les dynamiques servicielles, la construction d'un coût élargi partagé, les conditions de reproduction et de diffusion d'innovations sociales, les dispositifs d'évaluation partagés.

**L'ObSoCo** (L'Observatoire Société et Consommation) a été créé en août 2011 par Nathalie DAMERY, Philippe MOATI et Robert ROCHEFORT. L'ObSoCo vise à étudier les mutations du modèle de consommation et, au-delà, les modèles économiques d'entreprise et l'organisation de l'ensemble des activités visant la satisfaction de la demande des ménages qui sont en cours de redéfinition. Dans la première phase de l'étude, l'ObSoCo a partagé le référentiel de l'économie de la fonctionnalité avec deux groupes d'entreprises engagées dans une réflexion l'un sur « Bien grandir », l'autre sur « Bien vieillir ».

### Le comité de pilotage ADEME

En complément, l'ADEME a mis en place un **comité de pilotage interne, présidé par Pierre Galio**, qui a eu pour vocation de partager autour de l'avancée de l'étude et de faire remonter les réflexions et les remarques des différents services de l'ADEME engagés dans la promotion de l'économie de la fonctionnalité ou intéressés par le sujet.

## 2.2 La méthodologie prospective

L'étude été menée en huit étapes :

1. Recueil d'informations et rédaction de fiches synthèses sur des territoires et des entreprises engagés dans l'économie de la fonctionnalité.
1. Bis. Mise en discussion de l'économie de la fonctionnalité au sein de deux groupes de réflexion accueillant des entreprises intéressées par les modèles serviciels autour des sphères « bien grandir » et « bien vieillir ».
2. Rédaction d'éléments de vision prospective présentant un déploiement abouti d'une économie à haute valeur environnementale et sociale à horizon 2050, s'appuyant sur l'économie de la fonctionnalité. Mise en discussion de ces éléments de vision.
3. Définition du système prospectif (domaines, variables)
4. Analyse rétrospective et prospective de chacune des variables, formulation et mise en discussion d'hypothèses.



5. Rédaction et mise en discussion de scénarios, dont un scénario tendanciel.
6. Réalisation d'un exercice de backcasting.
7. Comparaison de la vision et des scénarios, identification des enjeux clefs.
8. Première mise en discussion des enjeux clefs.

## **2.3 Détail des différents travaux menés dans le cadre de l'étude**

### **2.3.1 Constitution du groupe prospective**

ATEMIS a proposé dans sa réponse, de constituer un groupe Prospective, associant experts thématiques, acteurs économiques, acteurs engagés dans le développement de l'économie de la fonctionnalité. Ce groupe Prospective a pour fonction de contribuer à travers une discussion à un enrichissement des travaux menés par le comité technique. Il s'est réuni six fois.

Un premier ensemble de contacts avait été pris dans le cadre de la réponse à l'appel d'offre. La composition du groupe a été affinée, en lien avec l'ADEME qui a proposé des acteurs complémentaires à ceux déjà identifiés.

### **2.3.2 Analyse des conditions d'engagement vers l'économie de la fonctionnalité d'entreprises de distribution intéressées par les modèles serviciels**

Le PICOM (Pôle de compétitivité des industries du commerce) et l'ObSoCo ont animé deux groupes de réflexion accueillant des entreprises de distribution intéressées par les modèles serviciels autour des sphères fonctionnelles « bien grandir » et « bien vieillir ». La vision prospective, inspirée du modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération porté par ATEMIS a été présentée et mis en discussion au sein de chacun des deux groupes. Plus largement, les échanges construits au cours de six séances animées par l'ObSoCo et le PICOM ont permis de dégager des enseignements d'une part quant à l'intérêt « de principe » porté par les entreprises de distribution au modèle de l'économie de la fonctionnalité, d'autre part quant aux modalités et freins liés au passage vers ce modèle.

### **2.3.3 Etude d'entreprises engagées dans une trajectoire vers l'économie de la fonctionnalité**

Sur la région du Nord-Pas de Calais, plusieurs dizaines d'entreprises ont engagé un parcours vers l'économie de la fonctionnalité à travers la participation à un dispositif d'accompagnement collectif initié par le réseau Alliances et le Centre des Jeunes Dirigeants ou par la CCI. Ces entreprises ont ensuite intégré le Club Noé pour poursuivre leur transition vers un nouveau modèle économique. Dans le cadre de la présente étude, cinq parcours d'entreprises ont fait l'objet d'une analyse :

- ASAP, association de services à la personne
- Cleaning Bio, entreprise de propreté
- Envergure architectes, cabinet d'architectes
- Sergic, administrateur de bien immobiliers
- Urbanéo, conception, vente de mobilier urbain ; Entretien maintenance du mobilier

En complément, l'ADEME a indiqué deux entreprises, MOBILWOOD et SEB, qui avaient reçu un appui de sa part dans le cadre d'une démarche orientée économie de la fonctionnalité et qu'elle souhaitait inclure dans le panel.

La structure de chaque fiche reprend les éléments suivants :

- *Présentation de l'entreprise*
- *Les limites de son modèle actuel*
- *La nouvelle offre orientée « économie de la fonctionnalité »*
- *L'avancée dans la formalisation, le déploiement de cette offre*
- *Les difficultés et les perspectives*



Enfin, une fiche a été rédigée sur le groupe Habiter, groupe constitué au sein du Club Noé associant une dizaine d'entreprises intéressées à la constitution d'un écosystème coopératif afin de mieux prendre en charge les enjeux d'habitat et d'habiter.

### **2.3.4 Etude de trois territoires engagés dans une dynamique d'économie de la fonctionnalité**

Le mouvement de trois territoires infra nationaux vers l'économie de la fonctionnalité a été étudié, afin de revenir sur l'historique de la dynamique ainsi que sur l'ambition actuelle et les dispositifs ad hoc conçus pour promouvoir l'économie de la fonctionnalité à l'échelle territoriale.

Les trois territoires choisis sont la région Nord-Pas-de-Calais, le Pays de Grasse ainsi que la région Auvergne-Rhône-Alpes.

Le premier territoire, une région, a vu se développer un ensemble d'actions visant à promouvoir l'économie de la fonctionnalité, à partir de l'impulsion du Conseil Régional, rejoint ensuite par des réseaux d'entreprises et des acteurs d'intermédiation. L'ensemble de ces acteurs est aujourd'hui regroupé dans un Club (Noé) et l'économie de la fonctionnalité est un des piliers transversaux du projet de troisième révolution industrielle portée par la région et la CCI.

Le second territoire, le pays de Grasse, a vu un club d'entrepreneurs se saisir du modèle de l'économie de la fonctionnalité et se donner les moyens d'engager une première action collective d'accompagnement d'une partie de ses membres. Cette première initiative a également débouché sur la création d'un Club (Cap EF) associant un ensemble d'acteurs publics et privés.

Le troisième territoire, la région Auvergne-Rhône-Alpes, a vu une diversité d'acteurs se saisir du sujet de l'économie de la fonctionnalité (un département, des chercheurs, des acteurs d'intermédiation). Un centre ressources orienté vers les enjeux du développement durable, le CIRIDD, a organisé le lien et l'échange entre ces acteurs. En résulte un Club qui construit petit à petit une gouvernance collective sur le sujet, tout en gardant une structuration informelle.

L'étude de chaque territoire a donné lieu à la production d'une fiche<sup>6</sup>.

### **2.3.5 Travail sur la vision de l'économie de la fonctionnalité à horizon 2050**

Le comité technique a travaillé au cours de l'été 2015 à la construction d'une vision de l'économie de la fonctionnalité à horizon 2050. Vision que l'ADEME souhaite comme l'expression d'une réussite en termes de développement durable. Cette vision s'est petit à petit structurée à travers une série d'aller-retour à la fois entre les membres du comité technique et plus largement avec les membres d'ATEMIS ainsi qu'avec la personne référente de l'ADEME pour l'étude.

Elle a débouché sur un récit construit autour de la figure de l'*Intendant*, évolution du métier de l'agent de propreté dans une perspective de proposer une offre en réponse aux enjeux de performance, santé, bien-être au travail.

La vision construite par le comité technique et soumise aux membres du groupe prospective a ainsi eu pour parti pris de décrire un écosystème d'acteurs coopérant, centré sur une activité qui s'est créée à partir d'un secteur ancré dans le champ des services. Cette entrée est apparue pertinente pour prendre de la distance par rapport aux descriptions de l'économie de la fonctionnalité centrée sur le maintien d'usage de biens durables, et permettre ainsi de mieux appréhender les concepts moins connus du modèle serviciel. Ce choix a permis en outre, de montrer que l'économie de la fonctionnalité s'applique aussi aux secteurs des services.

---

<sup>6</sup> Présentée dans le rapport annexe.

A la suite du partage de la vision avec le groupe prospective ainsi que des retours de l'ADEME, il a été proposé d'enrichir la vision initiale via des développements complémentaires portant l'un sur les relations inter industrielles (à travers le développement du récit autour d'*Atria*, qui était esquissé dans la vision initiale), l'autre sur la sphère <sup>7</sup>de l'« Habiter », la troisième sur la sphère de l'« Alimenter ». Les Clubs CLEF, Noé et Cap EF ayant chacun mis en place une dynamique de travail sur l'une des dimensions, il leur a été confié la rédaction de ces enrichissements de la vision, en lien avec le comité technique. Travail qui a eu pour effet de mettre en discussion au sein de chaque Club la compréhension de ce que serait un modèle abouti dans le champ de relations ou la sphère concerné.

En complément, une séance du Club Economie de la Fonctionnalité & Développement Durable s'est tenue le 21 octobre 2015 afin de présenter des éléments de vision et également mettre en débat ce que pourrait être un modèle abouti de l'économie de la fonctionnalité<sup>8</sup>. La vision a été retravaillée à cette occasion.

L'économie de la fonctionnalité est un modèle émergent, qui jusqu'ici se décrivait au travers de définitions ou de cas d'entreprises. La formalisation d'une vision d'un modèle abouti, déployé dans l'économie, dans la société, a enrichi la compréhension du modèle et des potentiels de l'économie de la fonctionnalité. L'ensemble de récits qui constituent la vision est une ressource pour qui souhaite appréhender le potentiel de l'économie de la fonctionnalité au regard des enjeux du développement durable.

### **2.3.6 Définition du système prospectif**

Le système prospectif représente l'ensemble des variables qui conditionne le devenir d'un sujet ; Ici, une économie durable s'appuyant sur le référentiel de l'économie de la fonctionnalité. Il s'organise autour de domaines. Chaque domaine est composé d'un ensemble de variables.

Le comité technique a commencé dès septembre 2015 à essayer de définir le système prospectif, à savoir les quatre ou cinq domaines qui le composent et, au sein de chaque domaine, la liste des variables. Le système prospectif a été stabilisé en décembre 2015. Entre temps, il a fait l'objet de nombreux échanges au sein du comité technique, en lien avec le groupe Prospective et l'ADEME. Il a également été mis en discussion lors de la journée annuelle du Club, au travers d'un atelier qui a permis aux participants de sélectionner les variables qui leur semblaient les plus influentes pour le devenir de l'économie de la fonctionnalité, et d'explicitier et justifier leur choix.

Finalement, le système prospectif s'est défini à partir de quatre domaines, qui reprennent les trois dimensions thématiques du développement durable (les évolutions de la société, la dynamique économique (lien aux dimensions de coopération et de gouvernance), l'écologie), ainsi que le domaine du développement territorial, posé comme un domaine clef dans une perspective de construction de réponses opératoires aux enjeux du développement durable.

---

<sup>7</sup> Les activités économiques étaient, dans un passé récent, généralement associées à des secteurs d'activité résultant eux-mêmes de dynamique de spécialisation dans le travail et la production. Ces secteurs d'activité étaient généralement structurés sur un plan institutionnel et régulés au niveau national à travers une réglementation de la concurrence et des règles salariales négociées entre partenaires sociaux. Depuis une vingtaine d'années, ces régulations sectorielles (ou de branche) se sont heurtées à une évolution des activités productives relevant de logiques servicielles transverses : pour atteindre la performance visée les offres intègrent des compétences et activités issues de secteurs d'activités autrefois distincts.

Par ailleurs, le développement durable fait émerger de nouveaux enjeux (qualité de l'air, prévention des déchets, mobilité durable, qualité de vie au travail, etc.) pour lesquels la construction de réponses passe également par l'intégration d'une diversité de compétences / activités autrefois inscrites dans des secteurs d'activités distincts. La sphère fonctionnelle correspond à la définition, la caractérisation de l'enjeu à partir duquel s'organisent de nouvelles formes de réponse, au travers de coopérations transverses entre organisations.

Ces sphères ont toujours une actualité située territorialement, leur régulation relevant de dispositifs institutionnels infranationaux. A titre d'exemples, il est possible de citer la mobilité, la santé, l'habiter, l'éducation ...

<sup>8</sup> La vidéo ainsi qu'un compte-rendu écrit de cette séance sont disponibles en ligne : <http://www.club-economie-fonctionnalite.fr/activites-du-club/toutes-les-seances/seance-du-21-octobre-2015/>



Chaque domaine est à minima composé de trois variables, la première centrée sur les dimensions institutionnelles (notamment les politiques publiques), la seconde sur la dynamique entrepreneuriale, la troisième sur la dynamique citoyenne.

### **Description du système prospectif**

#### **Domaine « Évolutions de la société »**

- Prise en compte des indicateurs de développement durable (*Dimension institutionnelle*)
- Évolution de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) (*Dimension entrepreneuriale /institutionnelle*)
- Production des modes de vie et de consommation (*Dimension sociétale*)

#### **Domaine « Développement territorial »**

- Modèle de développement des territoires (*Dimension institutionnelle*)
- Articulation dynamiques entrepreneuriales, dynamiques territoriales (*Dimension entrepreneuriale*)
- Rôle des citoyens dans le développement des territoires (*Dimension sociétale*)

#### **Domaine « Dynamique économique, coopération et gouvernance »**

- Évolution des formes et des dispositifs de concurrence et de coopération (*Dimension institutionnelle*)
- Évolution des institutions sectorielles (*Dimension institutionnelle*)
- Évolution des formes de compétitivité et des formes de gouvernances associées (*Dimension entrepreneuriale*)
- Évolution des formes de contractualisation au regard du développement durable (*Dimension entrepreneuriale*)
- Modèles d'innovation (*Dimension sociétale / institutionnelle*)

#### **Domaine « Écologie »**

- Mesures incitatives de meilleure gestion des ressources (matières premières et énergie) (*Dimension institutionnelle*)
- Gestion proactive en matière de baisse de consommation de ressources (matières premières et énergie) (*Dimension entrepreneuriale*)
- Évolution des mentalités sur les enjeux écologiques dans la société (*Dimension sociétale*)

### **2.3.7 Analyse du système de variables**

L'étude de chaque variable passe par :

- Une définition de la variable
- La mise à jour d'indicateurs pertinents pour suivre son évolution
- Un regard rétrospectif sur son évolution (ici, l'horizon de la prospective étant 2050, soit dans 35 ans, la rétrospective prend pour point de départ le même intervalle temporel. Soit, un regard porté sur l'évolution de la variable depuis 1980).
- Un état des lieux de la variable aujourd'hui
- Le repérage des acteurs impliqués dans l'évolution de la variable
- L'attention à des signaux faibles, ruptures possibles, incertitudes majeures.

Ce, afin de déboucher sur plusieurs hypothèses d'évaluation de la variable à horizon 2050.

L'analyse a été réalisée entre janvier et avril 2016, à travers la réalisation d'entretiens et l'analyse bibliographique. Un ou quelques experts ont été interrogés pour chacune des variables.

Le groupe prospective a partagé à l'occasion de deux séances sur l'analyse des variables, notamment autour de la formalisation d'un ensemble d'hypothèses d'évolutions. De même, l'ensemble des variables, ou une partie d'entre-elles, ont été mises en discussion auprès des membres des Clubs engagés dans l'étude.

### **2.3.8 Formulation de scénarios**

Pour chacun des quatre domaines composant le système prospectif, les hypothèses formulées pour chacune des variables ont été relues afin de faire émerger de possibles évolutions paraissant structurantes ; Fils à tirer pour formaliser des scénarios. Par exemple « l'action des citoyens relayée par les pouvoirs publics crée un effet d'entraînement », ou « les dynamiques de marché peineront à être régulées ». De mini-scénarios ont été formulés à l'échelle des domaines en combinant les différentes hypothèses. Dans un second temps, une matrice reprenant les mini-scénarios par domaine a permis de voir les cohérences entre les mini scénarios et de bâtir des scénarios globaux.

Le comité technique a travaillé sur la formulation de trois scénarios, qui ont été soumis au groupe prospective. Les échanges au sein du groupe prospective ont permis d'une part de s'accorder sur le scénario considéré comme tendanciel (scénario qualifiant et poursuivant les tendances actuelles, sans qu'aucune d'inflexion majeure ne fasse évoluer la trajectoire), d'autre part sur la reformulation partielle des deux autres scénarios et la création d'un quatrième scénario.

Les intitulés des quatre scénarios :

- Entre attentisme et pragmatisme, scénario considéré comme tendanciel
- Initiatives citoyennes et dynamique territoriale
- Régulation étatique forte dans un contexte de ressources naturelles sous haute tension
- Rapidité des mutations technologiques associée à une faible régulation

### **2.3.9 Backcasting**

Le backcasting, ou analyse rétrospective normative, consiste à identifier la ou les trajectoires possibles vers la vision. Pour chacune des variables étudiées, un chemin d'évolution entre 2016 et 2050 a été imaginé.

Le backcasting a été travaillé en même temps que l'analyse des scénarios. Une question s'est posée sur la forme que celui-ci devait prendre. Au final, il a été décidé de réaliser l'exercice sous forme d'un tableau permettant de suivre l'évolution de chacune des variables entre 2016 et 2050, évolution s'inscrivant dans une chronologie découpée en quatre principales séquences :

- (2016 : des germes de changement)
- 2016-2025 : les pionniers explorent de nouvelles voies
- 2026-2035 : la sobriété s'impose comme référentiel
- 2036-2045 : un nouveau contrat social conforte les évolutions du modèle économique
- 2046-2050 : déploiement d'un modèle économique et de développement durable



### 2.3.10 Identification des enjeux

#### Qu'est-ce qu'un enjeu ?

Question qui peut paraître triviale, mais qui ne l'est pas tant que cela.

La comparaison entre la vision et les scénarios révèle que de nombreuses hypothèses aboutissent à une évolution de notre société, de notre modèle de développement, qui ne débouche pas sur un déploiement conséquent de l'économie de la fonctionnalité.

L'identification des enjeux consiste à repérer ce qui est « en jeu » dans l'écart entre la vision et les scénarios. A repérer pour chacune des dimensions du système prospectif ce qui explique l'écart et, en conséquence, ce sur quoi il faudrait agir.

Les fiches entreprises et territoires permettent de façon complémentaire de mettre à jour des enjeux, en étudiant à la fois les conditions de réussite (ce qui a permis un développement de l'économie de la fonctionnalité) et les difficultés, blocages.

Un premier temps a consisté à reprendre les différents scénarios et à repérer, pour chacune des variables, l'écart entre chaque scénario et une réponse pleinement favorable au développement de la vision de l'économie de la fonctionnalité. Un schéma a permis de visualiser cet écart et de le discuter. Ce travail a été mené entre le comité technique et l'ADEME.

Dans un second temps, une analyse plus approfondie de chacun des scénarios, dans leurs différentes dimensions (i.e. les variables) a mis à jour un ensemble d'enjeux. Ceux-ci ont ensuite été réorganisés, justifiés (en quoi la comparaison entre la vision, les scénarios, ainsi que les éléments issus des autres travaux menés dans le cadre de l'étude permettent de justifier qu'il s'agit d'un enjeu).

Le travail a abouti à l'identification de six enjeux, qui se déclinent parfois en plusieurs points (ou enjeux spécifiques) :

1. Mise en œuvre de politiques de développement durable dans lesquelles les différentes dimensions – environnementale, sociale et économique- sont indissociées.
2. Conception et mise en œuvre de dispositifs d'évaluation (méthodes, outils) pour révéler la valeur et partager sur ce qui fait valeur.
3. Création des conditions d'émergence et de diffusion de l'innovation sociale.
4. Développement de dynamiques de coopération et d'engagements réciproques entre les acteurs.
5. Évolution conjointe des modes de consommation, des pratiques citoyennes et des modes de production de biens et services.
6. Articulation entre les dynamiques de gestion du cycle de vie des biens et matières et la dynamique servicielle.

### 2.3.11 Première mise en discussion des enjeux

Les enjeux identifiés ont été mis en discussion dans différents cercles.

Le groupe Habiter du Club Noé s'est saisi de la question du *coût élargi partagé*.

Le Club CAP EF a fait un travail visant à définir des enjeux spécifiques au regard de la vision construite sur l'alimenter, et à inscrire l'analyse des enjeux dans les spécificités du territoire des Alpes Maritimes. Ce qui a permis de déterminer un ensemble de pistes d'actions ad hoc.

Le Club CLEF a réuni ses membres pour identifier, au vu des enjeux, les acteurs à mobiliser / associer à l'échelle de la région Auvergne-Rhône Alpes.

Le Club Economie de la Fonctionnalité & Développement durable a animé quatre séances entre septembre et octobre 2016 autour de quatre enjeux : l'articulation entre les dynamiques de réduction des consommations de matières/ gestion du cycle de vie des biens et matières et les dynamiques servicielles, la construction d'un coût élargi partagé, les conditions de reproduction et de généralisation d'innovations sociales et les dispositifs d'évaluation partagés.

Le groupe prospective s'est réuni en novembre afin de partager sur les enjeux et les pistes d'action.

L'ADEME a également organisé une journée permettant aux représentants de différents services et territoires de partager sur les enjeux et de proposer des pistes d'actions, qui ont servi de point d'appui pour concevoir le plan d'action de l'agence.



## Partie 2 - La vision 2050 de l'économie de la fonctionnalité et l'expérience d'entreprises engagées



Il y a plusieurs façons d'appréhender le modèle émergent qu'est l'économie de la fonctionnalité.

Dans le cadre de la présente prospective, l'ADEME a souhaité que le point de départ de la réflexion soit *la vision d'avenir d'une « réussite »*. *La vision relèvera en quelque sorte de l'utopie, non pas dans le sens commun d'irréalisable, mais dans le sens d'un projet souhaitable, qui en rencontrant une audience pourrait trouver à se réaliser. En l'occurrence, la vision répondra **aux enjeux du développement durable**, intégrant les objectifs environnementaux de diminution des pollutions, de réduction du réchauffement climatique et de la consommation des ressources.* Ce qui a abouti dans le cadre du travail mené à produire un ensemble de récits qui s'enrichissent les uns et autres et permettent de « décliner » à différentes échelles (l'entreprise, l'écosystème coopératif, le territoire) et dans différentes sphères fonctionnelles le modèle économique de l'économie de la fonctionnalité.

Une méthode complémentaire consiste à s'intéresser aux acteurs qui s'engagent pour regarder d'une part leur approche de l'économie de la fonctionnalité, d'autre part les modalités d'engagement et les premiers résultats ou effets de celui-ci. Un ensemble de fiches qui présentent et analysent les démarches menées à l'échelle d'entreprises ou de groupement d'entreprises rendent compte de ces trajectoires engagées vers l'économie de la fonctionnalité, des déplacements occasionnés mais aussi des limites, difficultés à changer de modèle économique.

Des échanges ont également été menés dans le cadre de deux groupes de réflexion animés par le PICOM (Pôle de compétitivité des industries du commerce) et l'ObSoCo, accueillant des entreprises de distribution intéressées par les modèles serviciels autour des sphères « bien grandir » et « bien vieillir ». Dans chacun de ces groupes, le modèle serviciel de l'économie de la fonctionnalité a été présenté et mis en discussion. La synthèse des principaux obstacles perçus par les participants au passage vers l'économie de la fonctionnalité est présentée à la fin de cette partie.

Le rapport annexe comprend une présentation plus complète des échanges au sein de ces deux groupes, ainsi que la façon dont dans trois territoires des acteurs publics, privés déploient l'économie de la fonctionnalité au travers de Clubs.

## 1. La vision prospective

**L'exercice de production d'une vision s'inscrit comme demandé dans une trajectoire de développement durable.** Ce qui signifie de décrire et d'argumenter sur la façon dont l'économie de la fonctionnalité peut prendre en charge, aux côtés d'enjeux environnementaux, des enjeux économiques (emploi, qualité et sens du travail), sociaux, sociétaux. Pour ce faire, le développement de la **coopération** entre les parties prenantes et l'inscription des solutions proposées par les acteurs économiques dans **les enjeux des territoires** nous sont apparues comme des éléments fondamentaux de ce nouveau modèle économique. C'est pourquoi la vision a été écrite en s'appuyant essentiellement sur le référentiel de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération portée par ATEMIS et l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération<sup>9</sup>.

La vision s'est enrichie, déployée au fur et à mesure des échanges menés dans le cadre de la prospective. Elle a été écrite « à plusieurs mains », en plusieurs étapes, en s'appuyant notamment sur les démarches déjà engagées au sein des Clubs, de façon à partir de la compréhension et de la capacité de projection d'acteurs déjà engagés dans la promotion de l'économie de la fonctionnalité. Avec en retour un effet d'enrichissement de la réflexion au sein des Clubs. La vision s'organise en cinq parties qui se complètent, se répondent.

La première partie de la vision, l'interview de la dirigeante d'ATRIA présente l'activité du groupement d'entreprises coopérantes ATRIA, qui fournit une solution orientée vers la performance du travail collectif, en présence comme à distance. L'interview permet d'appréhender l'offre, le modèle d'affaires, la façon dont la performance est appréciée, mais également le rapport aux dimensions matérielles de l'activité (la gestion des moyens matériels mis à disposition de l'activité, l'articulation avec l'enjeu de gestion efficace de la matière, le réemploi des composants).

---

<sup>9</sup> Voir la définition dans la partie lexicque



Le Club CLEF, qui compte parmi ses membres plusieurs acteurs engagés aux côtés des industriels pour accompagner leur évolution vers l'économie de la fonctionnalité, s'est saisi de ce récit pour approfondir la dynamique de relations interindustrielles et imaginer la façon dont l'organisation de l'activité pourrait se recomposer en 2050 autour d'écosystèmes industriels orientés vers la gestion de communs productifs.

Le Club Noé anime, avec l'appui d'ATEMIS, un groupe de travail orienté vers la sphère fonctionnelle de l'Habiter. La prospective a été une occasion de se projeter avec les dirigeants membres du groupe en 2050 et d'imaginer le nouveau modèle économique appliqué à l'Habiter. La vision rend compte à travers un projet de rénovation d'un ensemble de logements de la façon dont un écosystème coopératif anime une réflexion autour des externalités afin de mener une rénovation porteuse d'une diversité d'effets utiles environnementaux, sociaux, territoriaux. Et réussi ainsi à mobiliser des contributions complémentaires dans une dynamique de *coût élargi partagé*.

Et si le scénario tendanciel prédominait sur la vision d'avenir « d'une réussite » en 2050 ? Appliqué à la sphère de l'Habiter, le scénario voit des constructions neuves très faiblement consommatrices en fluides mais l'ambition de rénovation de 500 000 logements par an pas au rendez-vous. Par ailleurs des performances dans le domaine du social plutôt maigres. La compétitivité par les coûts et la logique de chaîne de valeur sont encore dominantes. Le scénario est intégré à la suite de la vision de façon à apprécier les écarts de trajectoires.

Le Club CAP EF participe à la démarche « Court-bouillon » initiée sur le pays de Grasse par le Club des entrepreneurs de Grasse<sup>10</sup>. Il a proposé d'engager une réflexion prospective sur la sphère de l'alimenter. Le travail collectif a notamment débouché sur le récit de l'évolution d'un acteur économique local entre 1970 (création d'une activité de maraichage) et 2050. La vision prend la forme d'une lettre écrite par le grand-père à son petit fils, au moment de la transmission de l'activité.

Un texte plus court, sous forme d'interview, a été écrit par ATEMIS en mobilisant la vision et le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, afin de mettre en exergue les spécificités du modèle appliqué à cette sphère de l'alimenter. L'interview est placée juste avant la lettre.

Enfin, la vision se termine par la présentation du métier d'intendant, métier ancré dans le champ des services. L'activité d'intendance est vue comme une évolution des métiers de la propreté qui se transforment pour se fondre en 2050 dans la sphère fonctionnelle « Performance, bien-être et santé au travail ». C'est l'occasion de montrer comment l'activité des intendants rejoint l'ambition de la Comté<sup>11</sup> de promouvoir une qualité de développement du territoire. Et de mettre en avant les nouveaux dispositifs institutionnels au service du développement d'un patrimoine collectif immatériel.

La vision est décrite en partie à travers le prisme de nouveaux concepts. Ceux-ci permettent d'envisager un modèle économique sous une perspective radicalement différente de notre cadre de référence habituel.

La définition des concepts utilisés, listés ci-après, est donnée au travers d'un lexique situé en fin de rapport. Certains sont également définis lors de leur première apparition dans la vision.

Activités de travail	Économies d'adoption	Performance d'usage
Business model	Économies de complémentation	Productivité (et ses déterminants)
Compétences (individuelle, collective et d'entreprise)	Économies de flexibilité	Référentiel
Configuration productive	Économies d'intégration	Réflexivité
Communs	Effet rebond	Ressources immatérielles
Coopération	Effets utiles	Sphère fonctionnelle
Coût élargi partagé	Externalités	Solution associée
Découplage	Investissement immatériel	Solution intégrée
Éco-conception	Milieu innovateur fonctionnel	Système de compensation / coopération
Économie circulaire	Modèle d'affaires	Territoire
Éco-efficience	Modèle économique d'entreprise	Territorial
Économie de la fonctionnalité et de la coopération	Modèle industriel	Valeur économique
	Modèle serviciel	Valeur servicielle
	Patrimoine collectif immatériel	

<sup>10</sup> <http://www.courtbouillon-paysdegrasse.com>

<sup>11</sup> La Comté en 2050 a remplacé la région comme entité politique

## 1.1 ATRIA, groupement d'entreprises coopérantes au service de la performance des collectifs de travail

L'interview de la dirigeante d'Atria, a été présentée oralement lors de la séance du Club Économie de la Fonctionnalité & Développement Durable, le 21 octobre 2015.

La vidéo de la séance, comprenant l'exposé et les échanges entre les participants, ainsi qu'un compte-rendu écrit de cette séance sont disponibles sur le site du Club Économie de la Fonctionnalité & Développement Durable à l'adresse suivante :

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

*En 2015, on se demandait comment un nouveau modèle économique<sup>12</sup> pouvait permettre aux entreprises de s'inscrire pleinement dans les enjeux du développement durable. Dans ce nouveau modèle, les entreprises seraient-elles capables de participer à la transition énergétique, de concourir à la préservation de la biodiversité, de prendre part aux questions de santé publique ? Pourraient-elles contribuer à une meilleure répartition du travail et des revenus, améliorer les conditions de travail de leur personnel, tout en assurant une activité économique profitable et pérenne ?*

Interview de la dirigeante d'ATRIA, un Groupement d'Entreprises Coopérantes (GEC) regroupant 450 professionnels

Le 13 juin 2050

***En quoi consiste votre offre ? Dans quel contexte s'est-elle construite ? A quelle problématique répond-elle ?***

Dès les années 2000, l'essor des Technologies de l'Information et de la Communication avait ouvert de nouvelles opportunités de travailler autrement et surtout de n'importe quel lieu. Cependant cette promesse d'ubiquité<sup>13</sup>, qui avait pourtant suscité l'engouement du grand public, a mis du temps à pénétrer la sphère professionnelle. La culture du « présentisme » était encore très prégnante. C'est seulement depuis 2030, que le travail collaboratif à distance s'est réellement généralisé, poussé par l'urgence à réduire les déplacements individuels, source d'émissions de gaz à effet de serre qui sont en partie à l'origine du dérèglement climatique, et facilité par l'amélioration continue des dispositifs de travail à distance.

Aujourd'hui, un autre mode du travail s'est imposé : travailler à des horaires naturels ou personnels, coopérer en mode projet, concilier temps personnel et temps de travail ; choisir d'être nomade et pourtant optimiser ses déplacements, éviter les heures perdues en transport, être évalué sur les résultats et pas sur le temps passé. Le travail à distance s'est démultiplié en ville et dans les zones rurales, et de nombreuses personnes conçoivent des espaces de travail intégrés dans leurs habitations ou mutualisés avec des voisins.

Cette nouvelle organisation a propulsé l'Atrium au premier plan des outils de travail. L'Atrium est une réponse pour faciliter la communication entre les personnes à distance, mais plus encore, il permet de l'optimiser. La solution « Atrium » a succédé à celle de « visio-conférence » utilisée au début du siècle, mais dans un mode enrichi. Notre offre Atrium consiste en une méta-plateforme qui propose la livraison conjointe de moyens, de services et d'expertise pour fournir une **performance en réunion** aux entreprises et collectifs de travail.

<sup>12</sup> La notion de « modèle économique » est une notion plus large que celle de « modèle d'affaires » (ou business model). Le modèle économique se définit par les liens de cohérence entre les modes :

- de production et d'appropriation de la valeur ;
- de prise en considération du travail et de mobilisation des salariés ;
- de relation marchande avec les clients et les fournisseurs et sous-traitants ;
- de financement des investissements et de rentabilité du capital.

<sup>13</sup> Le terme ubiquitaire désigne un environnement dans lequel les ordinateurs et réseaux sont « intégrés » et « omniprésents » dans l'environnement personnel et professionnel. L'utilisateur a accès à un ensemble de services au travers d'interfaces distribuées se voulant intelligentes. Ces interfaces s'appuient sur des technologies intégrées dans les objets familiers.



**Votre communication fait référence à une « solution intégrée basée sur une performance d'usage ». Qu'entendez-vous par « Solution intégrée biens & services » et « performance d'usage <sup>14</sup> » ?**

Il ne s'agit plus de vendre des équipements auxquels sont associés des services d'installation et de maintenance, comme le proposait la « visio-conférence », il y a trente ans. Les services qui composent la solution sont indissociables des équipements.

L'offre prend en charge la préparation, la gestion et l'animation de la réunion, en profitant de la richesse des technologies à disposition, mais surtout en prenant en compte les objectifs liés à l'organisation, l'agilité des personnes dans l'usage des technologies et les habitudes de travail développées par la communauté. En cela, on parle d'une « **Solution intégrée biens & services** ».

*L'Atrium est une expérience immersive de communication entre personnes situées à distance les uns des autres. Avec le développement des technologies holographiques et des systèmes cognitifs, le niveau de communication non-verbale est à présent sans commune mesure avec les solutions d'il y a 30 ans. On est ainsi passé d'un espace de communication passif à une expérience immersive, interactive et riche où l'utilisateur gagne plus de pouvoir dans la gestion de l'information. La plateforme, plus intelligente et intuitive, devient un acteur collaboratif de l'utilisateur. Elle permet à l'application d'effectuer des tâches en sous-main pour le compte de l'utilisateur. Par exemple, elle prévoit l'insertion automatique de fenêtres pop-up, si bien que les intervenants sont présentés en début de réunion sous formes de fiches apparaissant à l'écran qui peuvent renseigner sur leurs travaux, leur bibliographie, ... ; ou encore : un concept peut être éclairé en cours de réunion et partagé par tous, ...*

En ce qui concerne la **performance d'usage** : nous sommes partis du fait que dans notre économie, la performance dans le travail dépend essentiellement de la capacité d'échange au sein des collectifs. Notre expertise consiste à proposer un dispositif d'échanges adapté aux membres du collectif de travail. La plateforme mise à disposition, plus intelligente et intuitive, devient un acteur collaboratif de l'utilisateur. La solution permet non seulement d'optimiser les échanges mais elle contribue à en augmenter l'efficacité. L'Atrium offre une performance en réunion. Cette offre tombe à point nommé pour accompagner le besoin accru de coopération<sup>15</sup> à distance. Nous participons ainsi, de façon effective, à la performance des clients.

L'expression « **Vente d'une performance d'usage** », relève, quant à elle, de notre business model.

**Justement. Quel est votre modèle d'affaires ? Comment a-t-il évolué ?**

Dans l'ancien modèle qui consistait à vendre uniquement les systèmes, la rentabilité de l'entreprise était enfermée dans une logique de volume. La croissance de notre chiffre d'affaires était liée à l'augmentation du nombre des ventes réalisées. Malgré un marché croissant, l'entreprise était contrainte à augmenter sans cesse sa production, avec des coûts d'énergie et de composants en constante progression. Parallèlement, la concurrence se densifiait sur ce marché, nous obligeant à diminuer nos prix de vente, d'où un besoin d'augmenter les ventes pour rester à chiffre d'affaires constant, tout de même insatisfaisant pour garantir nos marges du fait de la hausse du coût des ressources.

Notre modèle d'affaires<sup>16</sup> n'était pas tenable car il exerçait des pressions de plus en plus fortes sur l'environnement et sur nos employés. Notre performance globale s'en ressentait, notamment par une diminution de la qualité de nos produits et de la relation clients. Cette profusion de matières et d'énergie dépensée n'était pas en phase avec nos valeurs.

<sup>14</sup> L'économie de la fonctionnalité invite l'entreprise à repenser son offre de produits et de services, en ciblant la prise en compte des usages, et des effets utiles. La solution proposée se contractualise sur des résultats, des éléments de performance et non plus uniquement sur les moyens engagés. L'entreprise passe ainsi de la vente d'un bien ou d'un service à la contractualisation d'une performance d'usage fondée sur l'intégration de biens et services. C'est la pertinence de cette intégration qui permet d'obtenir la performance recherchée.

<sup>15</sup> La coopération consiste à tenir compte des contraintes des autres dans les choix et arbitrages que font les acteurs dans leurs activités réelles. La coopération peut être horizontale (entre membres d'un même collectif de travail), verticale (au sein de la ligne hiérarchique) ou transverse (avec les bénéficiaires, clients, fournisseurs).

<sup>16</sup> Le modèle d'affaires traduit et caractérise les conditions dans lesquelles l'entreprise transforme les différentes dimensions de la valeur produite en valeur monétaire.

Notre nouveau modèle construit à partir du référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération s'appuie sur la mise à disposition des systèmes dans le cadre d'une prestation globale reposant sur un engagement de performance contractualisé. Les systèmes restent notre propriété. Il s'agit bien de vendre une performance d'usage, et non plus des équipements.

### **Comment votre revenu est-il généré ?**

La rémunération de notre prestation dépend de plusieurs paramètres : le temps d'utilisation de la solution, la durée de l'engagement contractuel, le gain de performance que notre solution apporte au client. Pour ce dernier, l'indicateur de performance en réunion correspond à l'écart entre le temps réellement passé en réunion par leurs employés et un temps de référence défini avec le client au moment de la signature du contrat. Par exemple, si le client contractualise pour une utilisation de 40 heures par mois et n'en dépense que 30, le revenu d'ATRIA sera bonifié d'une somme correspondant à une compensation évaluée en fonction du gain du client.

Nous définissons avec lui par avance, la dépense acceptable<sup>17</sup> à laquelle il serait prêt à consentir au regard d'une appréciation du bénéfice qu'il peut escompter de l'usage de l'Atrium sur la base de « critères de gain » sur lesquels porte le « **système de compensation** ». Ces « critères de gain » peuvent porter sur la disponibilité du personnel pour d'autres activités, l'économie d'énergie, la disponibilité du lieu pour d'autres activités ou d'autres usagers, etc.

Nous sommes dans une logique inverse à celle qui est pratiquée dans le modèle locatif, dans lequel le prestataire a tout intérêt à louer le plus d'heures possibles. Notre nouveau modèle nous a permis de **dépasser la logique de volume**.

La rémunération de notre prestation intègre également la durée de l'engagement contractuel mis en perspective avec la durée d'amortissement du système. Au-delà du temps d'amortissement, nos charges étant moindres, il est normal de faire baisser le prix de notre prestation, sous condition d'un engagement commun avec le client à faire vivre le plus longtemps possible le système.

Notre business model<sup>18</sup> s'inscrit véritablement dans une **approche de gains partagés**.

Dans la même idée de valorisation des effets utiles<sup>19</sup> que notre solution engendre, nous avons entrepris des négociations avec d'autres parties prenantes que nous pourrions intégrer dans un système de compensations/coopération. Nous sommes actuellement en discussion avec la Comté<sup>20</sup> puisque notre solution participe aux politiques publiques conduite sur la sphère de la Mobilité.

### **Votre activité s'est engagée très tôt sur le modèle de l'économie de la fonctionnalité. Comment le modèle a-t-il contribué à votre succès ?**

Notre offre a considérablement évolué depuis les débuts de l'entreprise. A partir de 2015, le destin de la société a été scellé à l'adoption de l'Économie de la Fonctionnalité qui était, à l'époque, un modèle en émergence. Grand bien nous en a pris. Nous partions d'un chiffre d'affaire d'environ 1,8 million d'euros pour un effectif de 9 personnes. Nous sommes maintenant un Groupement d'Entreprises Coopérantes associant 450 professionnels, salariés ou via des contrats de coopération. Notre clientèle est composée en majorité de professionnels : entreprises et organismes publics. Notre chiffre d'affaires a progressé dans le monde de l'éducation avec l'essor des CLOM<sup>21</sup> à partir des années 2030, et depuis plus récemment dans le domaine de l'e-santé.

---

<sup>17</sup> On parle ici plus volontiers d'une « contribution acceptable » que d'un « consentement à payer » (CAP). La différence s'explique par le fait qu'il ne s'agit pas ici d'un échange marchand, qui suppose de payer pour une chose déterminée, mais davantage de consentir à une compensation d'un bénéfice potentiel, c'est-à-dire probable mais pas certain.

<sup>18</sup> Le business model est l'expression anglo-saxonne du modèle d'affaires. Il traduit et caractérise les conditions dans lesquelles l'entreprise transforme les différentes dimensions de la valeur produite en valeur monétaire.

<sup>19</sup> Pour une appréhension des différentes catégories d'effets utiles, voir la définition dans le lexique

<sup>20</sup> Les Comtés ont remplacé les régions.

<sup>21</sup> Cours en Ligne Ouvert et Massif (CLOM) ou MOOC.



## ***Pouvez-vous revenir sur la transition de votre entreprise vers l'économie de la fonctionnalité ? Quelles ont été les étapes ?***

Créée dans les années 90, l'activité était centrée sur la distribution de matériels audio-visuels fabriqués en Asie. A partir des années 2005, sur un marché mondialisé et extrêmement concurrentiel, les prix de vente étaient tirés à la baisse et la survie de l'entreprise tenait à l'augmentation incessante du volume des ventes. De plus, comme toutes activités où le prix élevé du consommable et de la maintenance encourage le remplacement de facto de l'équipement complet pourtant encore en état de marche, ce modèle était en totale contradiction avec les enjeux environnementaux et nos valeurs. Il fallait changer de cap. La refonte de notre stratégie d'entreprise fondée sur l'économie de la fonctionnalité a été le déclic pour propulser notre activité et lui ouvrir d'autres marchés autrement plus prometteurs.

A partir de 2015, nous avons commencé à proposer des solutions d'audio-visuel associées (équipements & services). Nous ne vendions plus le matériel mais le mettions à disposition en moyennant le règlement d'un loyer<sup>22</sup>. D'un modèle d'affaires focalisant sur le prix de vente, l'entreprise est alors passée à un modèle orienté Client.

Mais le remplacement de la vente d'un équipement par sa location ne créait pas assez de valeur supplémentaire pour l'entreprise cliente pour justifier le changement de pratique. Et nous étions toujours dans un modèle où la croissance de la valeur produite par l'entreprise passait par une augmentation du nombre de contrats de location signés. Si le rapport à la durabilité des équipements avait changé, le nouveau modèle d'affaires n'était pas encore complètement vertueux. Certainement de vieux restes de la logique industrielle de croissance par les volumes issue du modèle industriel<sup>23</sup> ! Une question germe : comment faire pour que l'offre puisse participer à la performance de l'entreprise Client ? Depuis, notre métier s'est encore déplacé pour répondre à ce challenge.

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

Mais c'est à partir de 2025, que le changement de stratégie a été le plus marquant. En effet, contraints pendant longtemps dans un environnement hardware banalisé, nous avons peu de marge de manœuvre pour influencer la conception des équipements et agir sur les fonctionnalités et la qualité du produit. Il nous fallait acquérir une capacité de production de nos propres systèmes pour nous libérer du dictat d'un marché banalisé. Nous avons opté pour un rapprochement avec un acteur issu du remanufacturing<sup>24</sup> de composants technologiques et un LAB-IC (Laboratoire en Ingénierie de la Communication), puis nous avons entamé un partenariat avec le mouvement des auto-usineurs<sup>25</sup>, implanté sur la Comté.

Ainsi pour développer notre activité, et surtout la pérenniser, il nous a fallu élargir le **périmètre d'acteurs** concernés par l'élaboration d'une solution complète, ce qui a nécessairement induit de réinterroger la **pertinence de notre organisation** dans une logique de coopérations transverses. Dans un premier temps, nous nous sommes appuyés sur les contrats coopératifs. Mais nous avons compris très vite, que pour pérenniser notre modèle, il fallait lui associer un **système de gouvernance** adéquat. C'est ainsi que de cette coopération, est né notre Groupement d'Entreprises Coopérantes ATRIA.

---

<sup>22</sup> L'offre prévoit un engagement long dans le temps (sept ans). L'équipement étant amorti par exemple sur 4 ans, l'idée est de pouvoir baisser le loyer sur la période résiduelle<sup>22</sup> en prenant le pari commun de faire vivre le plus longtemps possible le matériel. Le gain est obtenu par le prolongement de la vie du produit et bénéficie aux deux parties.

<sup>23</sup> L'expression « modèle industriel » fait référence au modèle industriel fordien qui repose sur le séquençement de trois registres de la performance : qualité, productivité, rentabilité. Ce modèle, caractéristique des Trente Glorieuses, est aussi bien applicable aux activités manufacturières qu'aux activités de service. Voir la définition dans le lexique.

<sup>24</sup> Les obligations de recyclage avaient généré des circuits de récupération, démontage, recyclage, accompagnés par le développement d'activités de remanufacturing de composants technologiques.

<sup>25</sup> Réseau de travailleurs indépendants revendiquant la recherche de l'autoproduction de tous les biens nécessaires aux activités quotidiennes. Certains membres de ce mouvement ont fait de leur expertise dans l'auto-usinage la source d'une activité reconnue d'utilité sociale, leur permettant d'obtenir des revenus.

### **Comment l'entreprise a-t-elle accompagné le changement ?**

La prise en compte des enjeux du travail de nos clients et de nos partenaires, d'un côté, et des enjeux de la coopération, de l'autre, a nécessité d'**engager des investissements pour développer nos ressources immatérielles** (confiance, compétence, pertinence d'organisation, santé).

*A la différence du financement des investissements matériels, le financement des investissements immatériels passe la plupart du temps par des dépenses courantes inscrites dans le compte d'exploitation et, par suite, il ne peut pas faire l'objet d'un amortissement. Dans ces conditions, l'accumulation du capital immatériel s'effectue à travers l'expérience acquise par l'entreprise en développant son activité. La R&D, la professionnalisation des salariés, la communication, l'évaluation sont quelques uns des investissements immatériels.*

La relation de coopération qui s'est développée avec eux s'avère stimulante pour chacun, et elle est un des fondamentaux de notre performance. Mais pour cela, nous avons dû capitaliser sur la **confiance** qui est primordiale pour développer la coopération. C'est une ressource qui demande du temps pour se construire, d'où la nécessité d'accompagner le processus par des investissements sur la durée. A contrario, elle peut s'effondrer brutalement sous l'effet d'un événement imprévu, si bien qu'il faut sans cesse l'entretenir.

Sur le champ de la **compétence**, nos investissements ont été davantage orientés vers le développement de la compétence collective qui est propre aux collectifs de travail. Le travail des salariés entre 2020 et 2030 c'est grandement transformé. De nouvelles compétences ont été mobilisées. Le recrutement d'un expert en neurosciences en 2030 a été le premier marqueur fort de cette évolution.

A côté de cela, pour asseoir notre nouveau modèle économique, nous avons créé de nouveaux **dispositifs** ou fait évoluer les anciens, en matière d'innovation, d'évaluation et de professionnalisation.

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

### ***Vous dites que la coopération dépasse le cadre intrinsèque de l'entreprise. Avez-vous des exemples concrets à nous exposer ?***

Pour accompagner notre offre de « performance en réunion », nous coopérons dans la mise en œuvre de l'offre avec un réseau d'Intendants pour améliorer l'accessibilité de l'utilisateur à l'Atrium et la qualité de la prestation. L'assistance d'un Intendant offre l'assurance d'une compréhension fine des besoins et des compétences<sup>26</sup> des utilisateurs. La fonction d'assistance technique est désormais présente in situ, à chaque fois qu'un utilisateur réserve le système.

Par ailleurs, nous avons noué des liens avec des acteurs de la sphère de l'habiter ainsi que ceux inscrits dans la sphère de la performance bien être et santé au travail sur la conception et l'aménagement des espaces afin d'améliorer la qualité visuelle et sonore des solutions.

### ***En 2020, on parlait de secteurs d'activités. Aujourd'hui, l'expression de sphères fonctionnelles s'est imposée.***

*Au début du siècle, les activités économiques étaient le plus souvent cloisonnées dans des secteurs d'activité résultant d'une dynamique de spécialisation dans le travail. Avec le déploiement de l'économie de la fonctionnalité sont apparues de nouvelles formes de coopération transversales associant des secteurs d'activités variés.*

<sup>26</sup> La compétence désigne la capacité des salariés à faire face à un événement, à prendre en charge un aléa, un dysfonctionnement dans une logique compatible avec la stratégie de l'organisation, plus généralement, celle de l'entreprise. La compétence est en lien avec la qualité de l'organisation et celle du management. Elle est à l'articulation de l'individuel et du collectif.



Le concept de **sphères fonctionnelles** est né de l'enjeu de concevoir des solutions intégrées biens et services pour répondre au plus près aux besoins des usagers, ménages ou entreprises<sup>27</sup>. Elles correspondent aux espaces au sein desquels ces nouvelles solutions relevant de l'économie de la fonctionnalité peuvent se concevoir, se produire et se déployer. Pour y parvenir, producteurs, prestataires et autres parties prenantes de différents secteurs se sont organisés pour être en capacité de coproduire une offre complète.

### **ATRIA s'est récemment ouvert à d'autres sphères fonctionnelles. Qu'en est-il ?**

En parallèle de notre offre destinée au monde du travail, ATRIA a développé une offre à destination des citoyens sur leur lieu de vie, particulièrement adaptée aux personnes en situation de dépendance, mais ouverte à tous. Elle consiste en une solution d'*Intendance* de l'espace de vie. Nous l'avons conçue à partir d'une compréhension fine des besoins et usages des personnes en situation de fragilité, afin de mettre à disposition de la personne, de son entourage et des professionnels qui interviennent à son domicile, les ressources que la technologie peut apporter.

Une des applications phare de l'offre apporte le moyen d'une communication permanente avec les proches et des Intendants pour répondre à la sécurité des personnes fragilisées vivant seules ; une autre peut gérer les approvisionnements en victuailles, ainsi que les dates de péremption et propose des menus à se confectionner en croisant les paramètres de préférence culinaire de la personne, son niveau de pratique<sup>28</sup> et la disponibilité des aliments... L'application permet entre autre, de réguler les besoins matériels et les consommations (eau, énergie). Le service se combine avec l'intervention régulière d'Intendants.

ATRIA opère en coopération étroite avec des groupements spécialisés dans ce domaine. Elle met à disposition les équipements –qui restent notre propriété– assure la connexion et accompagne l'usage, dans le cadre d'une solution intégrée. Ce positionnement a permis à ATRIA d'augmenter son assise en diversifiant ses clients et ses partenaires. Nous avons ainsi un pied dans la sphère fonctionnelle « *Performance, bien-être et santé au travail* », et depuis plus récemment dans celle de la « *Qualité de vie et sécurité* ». Nous avons tissés d'autres coopérations, notamment avec les caisses de retraite et certaines mutuelles qui financent en partie le service au travers d'un fond de solidarité administré par la Comté.

### **Comment votre nouveau modèle économique prend-il en charge les « externalités<sup>29</sup> » environnementales et sociales ?**

L'Atrium contribue par essence à la réduction des GES en encourageant les réunions de travail à distance. Mais plus encore, c'est notre nouveau modèle d'affaires qui prend en charge les **externalités environnementales**. Comme il minimise l'usage du système, il a pour effet d'augmenter sa durée de vie, et donc de réduire les ressources nécessaires à sa production, ainsi que celles mobilisées lors de son exploitation. L'offre minimise les flux de matières au maximum. La partie servicielle de l'offre est réalisée à distance ; il n'est pas question de déplacer les équipements à chaque utilisation. Les interventions sur site (en-dehors des opérations de maintenance), sont réalisées par les Intendants qui travaillent en proximité. Bien sûr, me direz-vous, l'Atrium qui fonctionne sur la base de serveurs de communication, mobilise des ressources, mais dans des proportions très faibles comparées à ce qu'elles étaient, il y a trente ans. Là aussi, la technologie a beaucoup évolué.

De plus, notre service « Toujours dispo » encourage la **mutualisation** des systèmes. Nous proposons à notre clientèle un service de gestion des espaces Atrium qui permet à tout demandeur de trouver un Atrium disponible, via une plateforme utilisant la géolocalisation.

Enfin, dans la coopération que nous entretenons avec notre partenaire en remanufacturing, nous offrons la possibilité à nos clients de les aider à s'acquitter de leurs obligations de **recyclage**. En contrepartie, depuis une dizaine d'années, nos clients reversent une partie de leur taxe sur la matière et l'énergie consommée, au profit de cette structure qui est active dans la réinsertion de personnes fragilisées et éloignées du travail. C'est l'un des nombreux exemples des **externalités sociales** que notre modèle internalise.

<sup>27</sup> Pour exemple, le secteur automobile est à présent considéré sous l'angle de la sphère de la mobilité.

<sup>28</sup> Les octogénaires d'aujourd'hui ont été la première génération à s'alimenter en plats préparés !

<sup>29</sup> Externalité : effet non intentionnel (positif ou négatif) d'une activité sur l'environnement écologique et social.



## 1.2 Des écosystèmes industriels organisés autour de communs productifs

*Comme nous l'avons lu dans l'interview de la dirigeante du Groupement d'Entreprises Coopérantes ATRIA en date du 13 juin 2050, l'offre Atrium consiste en une méta-plateforme qui propose la livraison conjointe de moyens, de services et d'expertise pour fournir une performance en réunion aux entreprises et collectifs de travail.*

### Interview d'un intendant d'Atrium, observateur des relations entre les entreprises industrielles depuis 2015

En tant qu'intendant, votre assistance permet d'assurer une compréhension fine des besoins et des compétences des utilisateurs. Employé depuis 35 ans dans plusieurs entreprises du Groupement d'Entreprises Coopérantes (GEC) ATRIA, vous avez donc été aux premières loges pour observer les relations entre les entreprises industrielles de 2015 à nos jours, en 2050.

#### **Peut-être pourriez-vous commencez par resituer le contexte de cette période de relocalisation ?**

Oui, je vais prendre l'exemple des industries de ma Comté d'origine, qui, à l'époque, était intégrée à ce qu'on a appelé la région Auvergne Rhône-Alpes. Il faut aussi resituer le contexte de l'époque pour mieux comprendre le sentier qui a été suivi depuis.

En 2015, la situation financière des entreprises et des territoires français était dégradée depuis la grande crise de 2008. L'environnement économique était instable et les places de marchés mondialisées exigeaient des entreprises une rentabilité à court terme. Pourtant, en Europe, la mondialisation avait conduit au surendettement des ménages, de l'Etat, des collectivités territoriales et des entreprises. Et je ne vous liste pas tous les autres effets : dérèglement climatique, perte massive de biodiversité, inégalités croissantes, etc. Bref, **la mondialisation s'essouffait** et même un de ses moteurs basiques s'arrêtait : les coûts de la main d'œuvre chinoise ont fini par rattraper les coûts américains, érodés par la crise.

C'est à peu près à cette période que le mouvement de **relocalisation** de certaines activités industrielles a commencé.

D'autres facteurs ont encouragé cette relocalisation :

- le basculement vers le service et la nouvelle tendance à conserver la propriété, apparue avec l'émergence de l'économie de la fonctionnalité, a fortement induit une gestion circulaire des ressources. L'abandon du processus linéaire d'extraction/fabrication/consommation/déchets a encouragé la nécessité de fabriquer, maintenir, réparer, reconditionner, recycler dans des sites locaux au plus près des besoins. Il y a eu aussi, en parallèle, tout ce développement des matériaux biosourcés écolabellisés, auxquels nous ne prêtons plus attention tellement cela nous paraît maintenant naturel : les plastiques à base de maïs ou de protéines de lait, le caoutchouc à base de pissenlits, etc. ... Non seulement la toxicité des matériaux a été fortement réduite, mais en plus comme ils pouvaient souvent être produits localement, les industriels se sont ainsi retrouvés impliqués dans une **logique territoriale et circulaire** pour assurer la qualité de leur approvisionnement matière.
- l'apparition des techniques industrielles de **fabrication additive** (on disait imprimantes 3D à l'époque) a bouleversé l'organisation des productions industrielles. Les **fabusines** de proximité, qui ont succédé aux fablabs, ont permis à l'utilisateur de personnaliser facilement un bien ou à son prestataire de service de fabriquer rapidement les pièces de rechange, dont il a besoin. Progressivement, les industriels ont mis à disposition des usagers et prestataires les plans et éléments leur permettant de prolonger la durée d'usage des produits et ont renoncé à stocker des pièces de rechange des produits **dont la durée de vie s'est allongée rapidement**. Vous n'allez pas me croire : la garantie courante des produits en 2015 était de un an seulement ! Très loin des 10 ans minimum imposés aujourd'hui par la loi pour les rares cas où l'achat de produits persiste. De toute façon, quel industriel aurait intérêt à fabriquer un produit non garanti après un an, alors qu'il peut en vendre l'usage pendant de longues années ?



- la systématisation des pratiques de recyclage a aussi réorganisé spatialement les entreprises. Les poudres/matières non utilisées lors d'un cycle de fabrication additive sont désormais régénérées dans un circuit court local et réutilisées plusieurs fois. Pour la fabrication soustractive résiduelle, des équipements de traitement et compactage des copeaux ont été mis à disposition au sein des GEC et ont été financés par une partie des économies de matière permise par ce recyclage. Le prix de la matière recyclée a ainsi, au fil des années, été négociée localement dans une **logique de coopération et de recyclage en proximité** et non plus, comme au début du siècle, à l'échelle planétaire dans une logique de compétition en volume et de transport polluant de longue distance.
- les éléments clefs de compétitivité ont rapidement évolué d'une logique de volume à une logique de l'immatériel : la capacité de révéler et de développer la valeur immatérielle avec la meilleure efficacité des ressources, associée à la capacité de coller au plus près aux besoins, s'est imposée comme clef de la nouvelle rentabilité. Les entreprises sont sorties de leur logique de spécialisation/compétition, très répandue avant la transition, pour une **logique d'ouverture/coopération poussée entre acteurs de proximité avec les usagers**.
- par choix, certaines entreprises dynamiques à dimension internationale ont voulu éviter leur captation par des organismes financiers mondialisés et ont organisé une distribution majoritaire de leurs actions à leurs propres employés afin de maintenir un **ancrage territorial fort**. D'ailleurs, les accompagnements et soutiens publics ont progressivement inclus cette dimension et ont favorisé les entreprises qui avaient dans leur capital ou leur structure de gouvernance une dimension territoriale forte.

Evidemment, la relocalisation n'a pas été totale : certaines briques technologiques qui, par exemple, nécessitent des investissements très lourds ou une fabrication au plus près des sources de matières premières, sont toujours fabriquées à un niveau mondial ou continental. L'arbitrage du niveau global versus local s'est progressivement imposé selon les nouvelles évaluations économique-socio-environnementales, qui se sont mises en place et renforcées dans notre économie.

#### ***Dans ce contexte, comment ont évolué les relations entre les entreprises ?***

Elles ont beaucoup évolué sous plusieurs axes.

Je voudrais d'abord parler de l'influence de la **temporalité**. Cette dimension était sous-estimée : elle a évidemment un lien avec ce qui s'appelait à la fin de XX<sup>e</sup> siècle le « développement durable ». Elle revêt une importance particulière dans le rapport aux modes de vie, à la consommation, à la production, mais aussi en matière de modèle économique. Dans ce contexte, quelques entreprises ont commencé à comprendre que le modèle économique de l'économie de la fonctionnalité basée sur la performance d'usage leur ouvrait des perspectives pour sortir des logiques de compétition sur les coûts et délais qui généraient de fortes externalités négatives pour les territoires.

Cette transition de modèle économique s'est faite au départ sur des périmètres limités de leurs activités, mais cela leur a permis de commencer à signer des contrats « EF » avec une temporalité bien plus longue que le cycle de vente/obsolescence des produits qui existaient à l'époque. C'était un enjeu crucial car sans une contractualisation sur un temps suffisant, les potentialités de l'économie de la fonctionnalité ne pouvaient pas s'exprimer complètement et la rentabilité du modèle n'était pas atteinte. L'achat de produits et de services associés favorisait une compétition au coup par coup, tout acte d'achat se terminait souvent à la livraison du produit sans prendre en compte les effets d'usage et de fin de vie. Un acheteur public ou privé pouvait remettre en cause son fournisseur à chaque vague d'achats avec la croyance qu'il fallait changer de fournisseur pour maintenir une pression concurrentielle sur lui, tandis qu'on sait maintenant que les temps d'engagement contractuel sur la durée sont favorables au développement de la coopération. L'allongement des temporalités de décision a orienté les décisions dans un sens plus stratégique et a naturellement rééquilibré les temps de coopération et de concurrence. Un dirigeant de l'époque passait le plus clair de son temps à essayer de se démarquer de ses concurrents, alors qu'aujourd'hui il sait que la pérennité de son entreprise passe prioritairement par le développement de coopérations fructueuses.

La pérennité des relations, y compris avec les fournisseurs, a progressivement pris une importance plus forte et, du coup, la dimension immatérielle de la performance a pu se développer et être révélée aux acteurs. Les relations interentreprises ont ainsi complètement évolué, on est passé d'une logique de concurrence intensive à la logique de coopération<sup>30</sup> que nous connaissons aujourd'hui.

### ***Comment sont apparus les communs productifs qui existent actuellement ?***

Prenons un exemple, pour illustrer cela : la génération d'air comprimé pour le fonctionnement d'une usine. Elle est progressivement passée d'une logique de vente de centrales d'air comprimé à une offre d'air comprimé payé au m<sup>3</sup> utilisé, le fournisseur restant désormais propriétaire de la centrale installée dans l'usine et garantissant une disponibilité 24 h sur 24, 7 jours sur 7. Puis les offres ont évolué afin de garantir l'efficacité énergétique de la centrale, récupérer la chaleur créée par la compression et l'utiliser directement dans les procédés de l'usine. En coopération avec les usagers de l'usine, les prestations sont ensuite remontées vers un service de détection de fuite dans les circuits de l'usine, puis de conseil à l'optimisation des usages de l'air comprimé. Plus l'utilisation était efficace, moins l'usine utilisait d'air comprimé et plus elle économisait et minimisait ses impacts. On est passé de « Vendre plus pour gagner plus » à « Apporter les meilleures solutions et se rémunérer sur les gains de valeur ajoutée et les baisses de coûts et d'impacts ». Mais souvent la centrale devenait surdimensionnée même si le prestataire pouvait, au fur et à mesure, adapter en partie la configuration de la centrale mise à disposition. Chaque fois que c'était possible, il est devenu vite évident que la centrale d'air comprimé pouvait être mutualisée et utilisée par plusieurs industriels voisins. Elle a alors été associée avec une chaudière collective afin d'optimiser la récupération de chaleur.

En parallèle, cette évolution s'est passée plus largement dans le domaine énergétique : au début du siècle, quelques gros fournisseurs d'énergie centralisés avaient une logique de baisse de prix pour les grands comptes en fonction du volume consommé. Aujourd'hui, on sait tous que les fournisseurs d'énergie ont été supplantés par des acteurs ayant des logiques d'autoproduction d'énergie renouvelable et d'autoconsommation, qui s'impliquent dans les solutions d'économie d'énergie en usages coopératifs. Les capitaux des centrales énergétiques peuvent être à la fois privés, publics et citoyens et sont gérés en commun avec l'idée que l'énergie la moins chère et la plus renouvelable est celle qui n'est pas consommée. L'unité de compression d'air et de chauffage a ainsi naturellement inclus les sources d'énergie renouvelable autoproduite et autoconsommée par les industries, les collectivités et les habitants du voisinage.

Cette unité commune a progressivement été considérée comme une ressource gérée collectivement et durablement par la communauté des industriels, les collectivités locales, les usagers locaux et prestataires réunis dans un processus de gouvernance, un « **commun productif** » en quelque sorte. L'unité est optimisée avec le service des prestataires réunis en entreprises coopérantes et rémunérés sur un partage de la valeur de la solution proposée, des économies qu'elle génère et l'amélioration du bilan des externalités sociales et environnementales qu'elle apporte. Chacun est de fait impliqué, à son niveau, dans les solutions afin de tirer la meilleure efficacité de ce bien commun et le gérer durablement.

Impliquer les usagers dans la gouvernance afin de gérer durablement et en commun les biens et services proposés en usage est évidemment un plus qui a considérablement limité les dégradations d'usage. Au début, dans la phase d'émergence de l'économie de la fonctionnalité, le montage de SCIC<sup>31</sup> a préfiguré ce type de gouvernance, mais la généralisation des communs a permis d'étendre la notion d'usage à la notion d'usage coopératif dans un cadre collectif d'une gestion commune et durable de ressource partagée. L'apparition de cette **troisième voie entre domaine public et privé, les communs**, a véritablement ré-ouvert des espaces de coopération entre acteurs privés, publics et citoyens.

### ***La conception même des droits de propriété a alors évolué, n'est-ce pas ?***

Oui, de façon concomitante, le développement de l'économie de la fonctionnalité et des communs a questionné progressivement la logique de propriété : la monétisation de l'échange économique n'était plus obligatoirement liée au transfert de propriété entre deux parties.

---

<sup>30</sup> Mot-valise d'origine anglo-saxonne réunissant les mots « cooperation » (coopération) et « competition » (concurrence). La coopération traduit une relation de collaboration entre concurrents.

<sup>31</sup> Société Coopérative d'Intérêt Collectif



Pour les logiciels, le monde de l'open source avait déjà démontré depuis le début du siècle qu'il était possible de développer des produits suivant des logiques de copyleft plutôt que de copyright. Le développement de l'Open Hardware a ensuite progressivement étendu ce principe au développement de produits matériels. Le mode SaaS (Software as a Service) s'était aussi déjà diffusé avec le développement des réseaux à haut débit et de ce qui était appelé le « Cloud Computing ». En parallèle, le développement rapide des objets connectés a ensuite poussé à l'extension du mode SaaS au mode Haas (Hardware as a Service) et plus largement PaaS (Product as a Service).

En 2015, la propriété était définie selon deux droits, celui d'exclure et celui d'aliéner<sup>32</sup>, et encore la propriété commune était alors assimilée à l'absence de droit d'exclure. Les droits de propriété commune se sont progressivement affinés et les droits d'accès, de prélèvement, de gestion s'y sont (r)ajoutés. Dans une gouvernance de ressources gérées au service de fonctionnalités, ces droits ont pu alors être alloués indépendamment et finement à différentes catégories de personnes physiques ou morales : de l'utilisateur autorisé aux gestionnaires comme les prestataires du GEC porteurs de cette fonctionnalité ou encore aux divers propriétaires des différentes ressources engagées.

Cette évolution juridique s'est accompagnée d'un développement progressif du **droit souple** (soft-law) pour encadrer les échanges et les droits de détention sur un temps long. Cela a grandement facilité la coopération et la gestion durable de droits entre entreprises, usagers et collectivités. La régulation des différends a ainsi progressivement plus fait appel à une **médiation, souvent à l'intérieur du GEC**, alors qu'au début du siècle il s'agissait majoritairement de porter plainte et de défendre ses droits devant un tribunal.

Autre aspect important, devant les dérives des réseaux sociaux et plateformes des années 2010 qui monopolisaient les données d'usage pour leur propre intérêt et parfois au détriment des usagers, la **loi sur la propriété des données d'usage** a clarifié les droits. Les données d'usage ont alors appartenu à l'utilisateur et ne pouvaient être utilisées sans son accord explicite. Les données d'usage captées lors d'un contrat sont depuis concédées par l'utilisateur au groupement prestataire le temps du contrat et, si besoin en cas de changement de contrat, transmissibles à un autre groupement prestataire. La gestion de ces données doit depuis se faire en accord avec le partage des risques, des responsabilités et des revenus.

### ***Comment est-on passé du métier de « facility manager » à celui d'« intendant de commun productif » ?***

En 2015, le métier de « facility manager » était déjà présent. Le « facility manager » avait pour rôle essentiel de veiller à la bonne gestion de l'ensemble des services attachés à un site industriel privé. Concrètement, cela signifiait que le facility manager œuvrait à la mise en place d'un environnement de travail répondant aux besoins des salariés, tout en veillant au bon respect des normes d'hygiène et de sécurité, à la maîtrise des coûts ainsi qu'à l'optimisation de la qualité des services rendus.

Avec l'apparition des « communs productifs », que l'usine soit privée ou coopérative, les équipements y ont été mis en accès par des prestataires apportant des services intégrés apportant une meilleure « valeur ajoutée élargie partagée » au moindre « coût élargi partagé ». Les prestataires du GEC impliqués sur ce commun productif coopèrent ensemble. Le « facility manager » est devenu un « intendant de commun productif » et constitue, en quelque sorte, mon équivalent pour le système Atrium, dont je suis un des intendants.

### ***Et la performance, était-elle évaluée de la même façon que maintenant ?***

Pas du tout ! Nous savons qu'aujourd'hui en 2050 prestataires et bénéficiaires coopèrent pour définir des critères de performance qui sont propres à chaque usager. La relation de confiance, établie entre bénéficiaires et prestataires coopérants, permet aux premiers d'exprimer l'avantage qu'ils peuvent tirer de la solution sous forme de critères de gain et aux seconds, d'accepter ces critères comme fondement de leur système de rémunération partagée. Ce n'était pas du tout la manière d'aborder la performance en 2015 !

Déjà - nous l'avons oublié et cela nous paraît étonnant aujourd'hui - l'**économie circulaire** n'en était qu'à ses débuts !

---

<sup>32</sup> Le mot "aliénation" désigne le résultat d'une opération juridique qui a pour conséquence de faire sortir un bien ou un droit du patrimoine de celui qui en est l'actuel propriétaire ou l'actuel titulaire. Dans cette acception, il est synonyme de "vendre", de "céder", de "léguer", de "donner".

On était, alors, au début de la prise de conscience par les acteurs économiques qu'une part importante de la performance future serait relative à l'efficacité d'utilisation des ressources énergétiques et matérielles. Bizarrement, cette question était majoritairement abordée sous l'angle du coût, c'est-à-dire que si, par effet du marché, une ressource devenait un jour rare et chère, alors elle impacterait les finances de l'entreprise, donc in fine orienterait les choix de l'entreprise et des clients. La question n'était pas posée sous l'angle hautement stratégique qu'elle a pris depuis. L'obsolescence induite par la technologie, la mode, les versions logicielles, etc. ... étaient utilisées par le système économique comme un moyen de renouveler les ventes. D'énormes dépenses de publicité cherchaient à impulser des actes d'achat qui ne parvenaient plus à répondre aux réels besoins des citoyens, ni aux enjeux sociaux et environnementaux qui s'aggravaient globalement sur le territoire. Les places de marché mondialisées exigeaient une performance financière à court terme et les territoires étaient en vive concurrence pour accueillir à grand prix des champions industriels qui parfois repartaient quelques années plus tard vers un territoire plus complaisant en laissant au territoire et ses habitants la facture de réparation des externalités négatives ! On a du mal aujourd'hui à imaginer que cela ait été possible.

Ce qui a sans doute contribué à cette évolution est l'extension progressive aux moyennes entreprises de l'obligation de produire un **bilan environnemental et social, en plus du bilan financier**. Puis l'apparition des Groupements d'Entreprises Coopérantes a permis aux petites entreprises de rejoindre le mouvement en évaluant leurs contributions au bilan environnemental et social du GEC.

Il nous paraît évident aujourd'hui qu'une entreprise est performante, non pas parce qu'elle a une performance financière à court terme, mais parce qu'elle contribue utilement de façon pérenne à son écosystème d'usage, son écosystème fonctionnel.

Autre fait surprenant, la dimension immatérielle de la performance était assez méconnue. On sortait à peine d'une vision quasiment exclusivement technologique et on commençait tout juste à parler d'innovation sociale ou d'innovation par les usages ou à mobiliser les sciences humaines et sociales dans la recherche et développement. L'importance de la dimension immatérielle et de sa contribution à la performance était fortement sous-estimée. Après une prise de conscience des valeurs immatérielles en interne de l'entreprise, il est devenu évident qu'une entreprise était encadrée dans le tissu économique, social et environnemental de son territoire à la fois sur le plan matériel, mais aussi immatériel. Au fil des années, cette question de **l'empreinte matérielle et immatérielle** qu'a une entreprise sur son territoire - de façon quantitative, mais aussi qualitative - a pris beaucoup plus d'importance et a été intégrée à un plus haut niveau dans l'évaluation de la performance de l'entreprise comme actuellement.

### ***Comment la transparence des relations s'est-elle finalement imposée ?***

En 2015, avec le début de la révolution numérique, le greenwashing avait clairement atteint ses limites. En quelques minutes, un hacker pouvait diffuser des données qui touchaient des milliards de personnes. Avec l'internationalisation de la société civile, les citoyens sont devenus capables de se mobiliser très vite pour protester et modifier leurs pratiques d'achat. Certaines entreprises ont fait faillite en quelques jours. Progressivement, face au risque de fuites d'information immédiatement disponibles et ciblées, et sous la pression de leurs propres actionnaires, les grandes entreprises ont progressivement accepté de rentrer dans une transparence de plus en plus exigée et contrôlable par les citoyens. L'influence des lobbys industriels a aussi considérablement reflué.

Les générations successives de blockchain, qui ont corrigé les dérives initiales de cette approche, se sont mises au service des communs. Chacun a ainsi pu avoir un accès libre et décentralisé aux échanges entre acteurs, ce qui a progressivement développé une transparence qui faisait défaut au début du siècle.

### ***Et les outils de conception, comment ont-ils évolués ?***

En développement depuis la fin du siècle dernier, l'écoconception avait permis le développement des analyses de cycle de vie (ACV) des produits, mais elle a fini par rencontrer quatre limites :

- Elle ne pouvait plus se limiter à la vente de produits,
- elle devait se raffiner pour prendre en compte plusieurs fonctions et gagner en sensibilité,
- elle ne pouvait plus ignorer les impacts sociaux,
- elle devait prendre en compte la conception du modèle économique.



De fait, aujourd'hui on ne parle plus d'écoconception, mais de « bonne conception centrée utilisateur » (usercentric). Le design des solutions procède désormais d'une vision systémique : chaque solution est réfléchie pour être intégrée dans un modèle économique en intégrant la durabilité à tous les niveaux du processus de développement de la solution qui intègre produits et services.

La conception des biens (produits ou infrastructures) sur lesquels reposent les solutions cherche à intensifier leur usage par la mutualisation, à allonger leur durée de vie, à rendre les plus courtes possibles les boucles 4R « Réduire, Réparer, Réutiliser, Recycler », ce qui est parfois résumé par la règle dite des 3X0 et 3X100% :

- Zéro déchets
- Zéro toxicité
- Zéro consommation d'énergie non renouvelable
- 100% partagé
- 100% remanufacturé
- 100% recyclable

Le design des solutions intègre dès le départ l'évaluation environnementale et sociale dans le développement de l'offre grâce à des outils et méthodes qualitatives et quantitatives qui prennent en compte les externalités positives et négatives en lien avec l'ensemble des parties prenantes afin de choisir les solutions les plus performantes d'un point de vue économique, social et environnemental. Ces critères seront des vecteurs pour la mise en place de solutions plus locales.

Mais sans doute un des plus grands changements, c'est que maintenant les méthodes et outils disponibles ne sont plus l'apanage d'experts mais sont appropriables par l'ensemble des parties prenantes. Progressivement, on a de plus en plus fait appel à des méthodes d'évaluation qui allient des aspects quantitatifs et qualitatifs (comme l'ACV Conséquentielle) et qui sont élaborés dans un dispositif partagé avec les acteurs du territoire en regard de leurs enjeux communs. Les usagers sont désormais en situation de coproduire les solutions avec les prestataires sur un temps long et contribuent aux performances économique, environnementale et sociale de ces solutions. Du coup, le design peut intégrer de façon plus transparente et concertée le partage de la valeur, dans ses différentes dimensions, entre les usagers, les prestataires et les parties prenantes concernées.

### ***Comment, les banques, ont elles participé à cette transition ?***

On sait bien aujourd'hui que **l'utilité d'une banque est de permettre le lien avec le temps**, c'est-à-dire dégager de la ressource maintenant pour pouvoir avoir un revenu plus tard. Mais nous avons perdu de vue le contexte des années 2000 - 2010 : d'un côté les entreprises se plaignaient de ne pas être correctement financées dans leurs projets ; de l'autre les banques craignaient fortement l'aléa moral suivant : si l'entreprise financée par la banque réussit, les actionnaires de l'entreprise récupèrent tout et la banque ne reçoit que quelques milliers d'euros d'intérêt financier, et si l'entreprise échoue, la banque perd son apport.

Je ne reviendrai pas ici sur les multiples crises qui ont secoué le monde financier et surtout les banques mondialisées après 2008. Toujours est-il qu'au moment où les GEC ont commencé à se constituer, les quelques **banques de proximité**, qui avaient conservé un ancrage sur leurs territoires, sont logiquement entrées dans leur gouvernance. Dans la logique de coopération de ces GEC, ces banques ont apporté leurs expertises, à savoir leurs compétences d'évaluation des risques et des revenus dans une logique de partage des performances. Dans une gouvernance repensée par la coopération et l'économie de la fonctionnalité, les entrepreneurs apportent leurs compétences techniques, de management, de conception, etc. ... La banque, elle, apporte sa compétence financière et a logiquement un retour qui correspond à une quote-part du résultat global de l'entreprise.

Avec le recul, c'est sans doute la **cohérence des actions stratégiques** à l'échelon territorial sur toutes ces années qui a permis ce développement d'une économie de la fonctionnalité. Les entreprises, regroupées en GEC, ont pris en charge leur responsabilité sociétale et environnementale avec un retour de richesses - dans ses multiples composantes au-delà de la seule composante économique - sur leur territoire. Mais sans l'accompagnement de leurs trajectoires par des structures territoriales intégrant l'ensemble des acteurs -dont les pouvoirs publics-, je crois bien que nous n'en serions pas là aujourd'hui.

### 1.3 Une rénovation de logements en coût élargi partagé

*Il y a quelques dizaines d'années, une rénovation de logements se pensait quasi uniquement dans ses dimensions techniques, au vu d'une performance avant tout thermique. Aujourd'hui les logements sont vus comme un support au service de la qualité de vie de leurs occupants. Ce qui amène le bailleur social et les copropriétaires de la résidence située sur le quartier Bas en Haut à s'intéresser aux différents effets positifs que la rénovation du parc de logement peut / pourrait engendrer pour ses habitants, mais également pour des tiers vivant ou travaillant à proximité et plus largement pour le territoire.*

*En retour, il est attendu de la dynamique de mise à jour des possibles « effets utiles » de cette rénovation un engagement d'acteurs autres que le bailleur et les copropriétaires, amenant ainsi un nouvel équilibre financier de l'opération<sup>33</sup>.*

*Cette phase initiale se déroule sur une période de neuf mois.*

20 janvier 2049, Siège du bailleur social LogiMieux

#### Quels « effets utiles » attendus à la rénovation des 250 logements sur le quartier du Bas en Haut ?

La décision de rénover l'ensemble mixant 150 logements sociaux et 100 logements en accession à la propriété construits au début des années 2000 amène autour de la table en ce 20 janvier 2049 une diversité d'acteurs publics et privés. L'objectif de la séance est de lancer le travail concernant les dimensions d'effets utiles attendues de cette rénovation.

Les acteurs sont invités à considérer les immeubles plus comme un assemblage de matériaux et procédés constructifs, mais comme **une solution intégrée de biens et de services**, conçue et réalisée pour répondre aux besoins des usagers. La construction qui induit un ensemble d'effets utiles intrinsèques au bâtiment (confort des habitants, sécurité, ...) et extrinsèques en interaction avec le territoire (sociabilité quotidienne, développement économique local, etc.), concerne de multiples parties prenantes, y compris celles situées en dehors du cadre bâti.

Ce changement de paradigme a introduit un changement du périmètre de l'activité et les acteurs de la construction / gestion de logements (de l'« Habitat ») inscrivent maintenant leur action dans le cadre de la **sphère fonctionnelle de l'« Habiter »**. L'écosystème coopératif d'acteurs économiques *EFC pour Habiter*, choisi par le bailleur et le conseil syndical de la copropriété Haut du haut, est présent aux côtés notamment de représentants des habitants, ainsi que de la collectivité locale.

*EFC pour Habiter* a la charge d'accompagner le projet sur les phases de conception- aide à maîtrise d'ouvrage-, réalisation de la rénovation - gestion –maintenance – animation.

---

<sup>33</sup> Définition de la notion de *Coût élargi partagé* :

L'évaluation économique d'une activité va bien au-delà des seuls effets intentionnels qu'elle produit. Elle impose de considérer également les effets utiles (générés ou captés par l'activité) vis-à-vis du territoire, de l'économie, de l'environnement, de la société.

Le concept de « *coût élargi partagé* » est ainsi défini pour rendre compte d'un coût qui prend en charge la valeur de ces effets utiles. Ce coût se distingue du « coût global » plus fréquemment utilisé, au sens où le terme « global » tend à penser que le coût peut être considéré comme un ensemble homogène. Le terme « élargi » exprime la prise en compte des périmètres d'acteurs qui interviennent dans la construction du coût. La notion de « partagé » est employée au sens où ce coût résulte d'une contribution entre les différentes parties.

Son élaboration repose sur des systèmes de coopération /compensation entre les bénéficiaires qui captent la valeur sans rémunérer le service/dispositif qui en est à l'origine, et celui qui porte l'investissement.

Cette forme de comptabilité présente des difficultés : d'une part, elle nécessite de définir les périmètres d'acteurs à prendre en compte dans l'évaluation, d'autre part, elle demande de valoriser les effets qui pour certains, ne sont pas toujours quantifiables, et pour d'autres, pas observables à court terme.

La capacité à construire un « *coût élargi partagé* » est cependant indispensable dans la réalisation d'un modèle économique répondant aux enjeux du développement durable.



Pour ce faire, l'écosystème organise le travail en coopération d'un ensemble d'acteurs économiques complémentaires, ayant des compétences à la fois dans les dimensions de conception, construction, gestion des bâtiments, et dans celles de médiation sociale, animation de quartier, développement de services aux personnes et aux entreprises. L'approche d'*EFC pour Habiter* a amené l'écosystème à développer de nouvelles compétences: **un garant de la coopération, un responsable externalités sociales, environnementales et territoriales ainsi qu'un développeur des ressources immatérielles** sont maintenant systématiquement intégrés dans chaque projet.

En réponse à l'**appel à coopération** lancé par LogiMieux et la copropriété Haut du Haut, *EFC pour Habiter*, a fait une proposition qui a été discutée puis retenue. *EFC pour Habiter*, s'appuie sur une nouvelle forme d'évaluation des projets constructifs qui, en lien avec les enjeux de développement durable, permet **d'intégrer les effets utiles**, y compris les externalités positives ignorées par les méthodes comptables traditionnelles.

Les externalités sont les effets involontaires indirects, médiats d'une action sur un acteur tiers. Par exemple, l'ouverture d'un espace de services pensé pour les résidents pourrait avoir un effet positif pour des salariés travaillant à proximité ; La réduction du rejet des eaux pluviales intéresse la collectivité locale.

Le repérage des externalités positives potentiellement générées par le projet permet d'intégrer ensuite ces externalités comme des dimensions du projet et d'augmenter la valeur « servicielle » de celui-ci, les effets utiles créés. Cette démarche permet en complément d'élaborer un « **coût élargi partagé** », c'est à dire d'associer les acteurs intéressés par les différents effets utiles directs et indirects au coût de la rénovation et de la gestion, dans une perspective de prise en charge collective de ce coût.

L'accord de coopération entre les maîtres d'ouvrages et *EFC pour Habiter* comprend le règlement d'un prix ferme pour la phase de conception, ainsi qu'un premier engagement sur le montant estimé des travaux et de la gestion future de la résidence. Ce contrat mentionne la contribution acceptable que chacune des parties prenantes (bailleur, Maître d'usage, Collectivité, ...) serait prêt à consentir au regard du bénéfice que produisent les effets utiles repérés, sur leur activité. Mais le projet pourra évoluer, notamment au vu de l'ensemble des effets utiles constatés ainsi que des externalités adossées au projet et des apports complémentaires d'acteurs liés à ces externalités. Ainsi, un objectif de mobiliser 15% de ressources complémentaires sur le « coût élargi partagé » du projet a été fixé. Le contrat liant les parties sera ajusté au vu des échanges menés lors de la phase initiale et des engagements complémentaires obtenus.

La phase qui s'ouvre consiste à identifier les effets utiles attendus, à travers trois sphères :

- Réduire les consommations matière et énergie, dans la phase de travaux ainsi que dans la vie quotidienne future, c'est-à-dire durant la phase d'exploitation du bâtiment (**sphère de l'optimisation des ressources**).
- Vivre en bonne santé dans son logement, son quartier (**sphère de la santé**).
- Favoriser les liens et initiatives communes pour faciliter le quotidien (**sphère de la qualité de vie**).

Le dispositif de travail est présenté. Les réseaux sociaux numériques des logements vont servir dans un premier temps pour animer une agora avec l'appui pour chaque sphère d'un animateur-reformulateur membre d'*EFC pour Habiter*. Les premiers éléments recueillis serviront à alimenter des échanges avec les acteurs publics et privés identifiés comme potentiellement intéressés ou partie prenante des effets utiles attendus. En juin, la phase d'identification des effets utiles doit être terminée, la cartographie restituée.



4 avril 2049, espace Atrium<sup>34</sup> du centre-ville

### **Réunion de pilotage de la sphère qualité de vie : les effets utiles et les externalités.**

Les premiers constats des habitants reprennent des éléments connus : les ensembles construits au début des années 2000 ont laissé très peu d'espaces communs à disposition des habitants, afin d'y développer des activités collectives. Si ce manque a été compensé par l'ouverture d'autres lieux en proximité, les habitants souhaitent qu'à l'occasion de la rénovation des aménagements permettent l'installation d'un espace de travail partagé équipé d'un Atrium ainsi qu'un générateur de services quotidiens sur le type de ceux développés par le réseau Fait-Z'en-lien.

Par ailleurs, l'étude du type de services rendus dans les réseaux sociaux des ensembles montre que des besoins existent en termes de garde ponctuelle d'enfants sur les fins d'après-midi ou les soirées. Le réseau « Cuisine partagée » est lui bien implanté, avec une vingtaine d'habitants qui mettent à disposition des voisins des plats cuisinés contre rétribution financière en monnaie locale, ou échange de services.

ATRIA<sup>35</sup> a été mobilisée par EFC pour Habiter pour travailler sur la performance de la réunion à laquelle a été invité à participer à distance un bailleur social ayant mené une démarche similaire sur une autre ville. Le temps d'échanges devant conjuguer exploration et rigueur, avec pour résultat une cartographie validée par les participants, la société a activé un mur graphique sur lequel un premier schéma permet d'entrer les éléments au fur et à mesure de l'échange. Un intendant aidera à la progression de la réunion. La première partie de la réunion consiste à réfléchir sur les deux propositions d'espaces (espace de travail partagé et générateur de services quotidiens) pour identifier les effets utiles directement associés à ceux-ci, afin de caractériser les dimensions de valeur produites. Puis, à travers une réflexion sur les effets utiles indirects, à identifier **les externalités positives** que ces nouvelles fonctions pourraient générer, ainsi que les acteurs intéressés à leur développement (par exemple la rénovation des logements et le développement d'espaces de services collectifs augmente l'attractivité du quartier, ce qui peut intéresser la commune, les autres résidents et visiteurs du quartier).

Dans un second temps, la responsable « sociabilité et qualité de vie » de la commune et le médiateur inscrit dans le collectif *EFC pour Habiter* restituent l'analyse croisée des réseaux sociaux d'immeubles et celle des réseaux du territoire de proximité environnant. La proximité est ici définie par un périmètre de 10 minutes de marche.

En effet, si le développement des réseaux sociaux numériques de proximité permet une visibilité des échanges, leur diversité rend paradoxalement parfois délicate la compréhension fine des besoins et usages.

La rémunération d'ATRIA comprend deux dimensions : une première, liée aux moyens mobilisés pour la préparation et l'animation de la réunion, plus **une seconde liée à la performance** de celle-ci. Il a notamment été convenu qu'ATRIA percevrait un complément de 35% sur le prix du service dans l'hypothèse où les participants n'auraient pas à se réunir à nouveau sur le sujet, une fois les trois heures d'échanges réalisées.

15 mai 2049, locaux d'EFC pour Habiter

### **Réunion avec les acteurs intéressés au développement d'externalités.**

Collectivité locale, gestionnaire du réseau de transport, entreprises riveraines, représentants de fédérations professionnelles, associations, mutuelle de santé : autant d'acteurs présents au vu **des quatre champs d'externalités positives identifiées**.

**1/L'Atrium et les services d'ATRIA** (espaces de travail et services associés) : des externalités positives pour les entreprises du territoire en termes de développement de compétences ; des externalités positives pour le gestionnaire du réseau de transport en termes de réduction des pics de fréquentation.

---

<sup>34</sup> L'Atrium est un espace de travail dédié à la performance du travail collectif à distance. Un intendant est présent pour aider si besoin à l'animation. L'Atrium est un des éléments développés dans la partie de la vision « ATRIA, groupement d'entreprises coopérantes au service de la performance de collectifs de travail ».

<sup>35</sup> Le nom du groupement d'entreprises coopérantes qui propose des solutions d'Atrium.



L'accès à l'Atrium (espaces de travail) et aux services d'ATRIA permettra aux entreprises locales de faire des gains de temps, en évitant des déplacements. Ce service intéresse plusieurs entreprises du quartier qui rencontrent à ce jour des difficultés à accéder à de tels espaces et ne souhaitent pas s'engager dans le développement d'un lieu aménagé. Une mutualisation peut s'engager sur ce point. Au-delà de cet effet utile direct, deux externalités ont été identifiées :

- L'accès à l'Atrium est une opportunité de développement de compétences et de mises en relations avec d'autres acteurs économiques pour les collaborateurs des entreprises.
- La principale ligne de transports en communs est saturée lors des pics de déplacement « domicile – travail ». Le gestionnaire s'est engagé à agir sur la réduction de ces pics en favorisant un lissage des heures de pointes. L'ouverture d'un espace de travail collectif peut avoir un effet positif s'il permet à des habitants de réduire / décaler leurs déplacements.

**2/ Le générateur de services quotidiens pour les habitants** : des externalités positives pour les services petite enfance et services sociaux de la ville.

Le développement de l'engagement des habitants dans des dynamiques de proximité peut être favorisé, amplifié par la création d'un générateur de services quotidiens. Le collectif « transition et solidarité » est prêt à apporter ses compétences dans l'animation de ce générateur. Ce nouvel espace doit notamment permettre de développer les échanges de services autour de la garde d'enfants, de l'attention aux personnes en situation de fragilités au travers de solidarités de voisinage, de développement des apprentissages linguistiques etc.

Ces actions sont vues comme une externalité positive pour le service petite enfance et service social de la ville qui pourront ainsi articuler leur intervention avec des interventions complémentaires, au service d'une qualité de vie de la population.

**3/ S'appuyer sur les compétences des habitants pour agir sur l'équilibre alimentaire et réduire le gaspillage alimentaire** : une externalité pour la mutuelle santé territoriale et la collectivité

La collectivité coordonne un projet orienté vers la sphère de l'alimentation – santé avec pour ambition de réduire les déséquilibres alimentaires qui pèsent sur la santé globale des personnes et le gaspillage alimentaire. La mutuelle santé territoriale et le chargé de mission « anti-gaspi » de la collectivité sont engagés dans le projet<sup>36</sup> et se proposent d'accompagner les habitants membres du réseau « cuisine partagée » à travers la participation à l'aménagement d'un espace de cuisine au sein du générateur de services ainsi que par l'accompagnement sur les enjeux de nutrition et de gaspillage de ces cuisiniers amateurs.

En contrepartie, les personnes pourront être mobilisées dans l'accompagnement de populations dans le cadre du programme « Je cuisine moi-même ». La collectivité est également intéressée par cette ressource pour ses activités périscolaires.

**4/ Le « Temps du chantier » comme source d'apprentissage et de promotion des métiers** : des externalités positives pour les organismes de branche et le territoire.

LogiMieux et la copropriété Haut du Haut valident l'utilisation pour la rénovation d'un isolant issu de fibres textiles recyclées produits par une entreprise d'insertion du territoire. Le choix de cet isolant créé une valeur ajoutée pour le territoire en termes d'insertion professionnelle, de promotion d'un acteur économique local, de nouvel usage d'une matière première.

En complément, les maîtres d'ouvrage acceptent que le chantier puisse être visité par des personnes en situation d'orientation professionnelle, afin de permettre une découverte des métiers.

---

<sup>36</sup> En 2014, de premières collectivités locales avaient proposé à leurs habitants une offre de mutuelle santé. Si au départ il s'agissait avant tout de proposer un tarif compétitif lié au regroupement sous une même offre de contrats auparavant individuels, cette nouvelle approche territoriale s'était révélée particulièrement opérante du point de vue des politiques de prévention – santé, en permettant d'articuler les actions et ressources de la collectivité et celles de la mutuelle autour d'objectifs communs en direction de la population. Ce qui explique le développement d'offres de mutuelles santé territoriale orientées « économie de la fonctionnalité ».

Ils inscrivent ces choix, générateurs d'externalités positives mais qui impliquent un surcoût, dans le programme de Responsabilité Sociale, Environnementale, Territoriale (RSET).

25 juin 2049, locaux d'EFC pour Habiter

### **Réunion de travail autour du développeur des ressources immatérielles**

Le développeur **des ressources immatérielles** et le garant de la coopération ont réuni des habitants, la mutuelle santé, des représentants des entreprises et associations locales, ATRIA ainsi qu'une partie des membres de l'écosystème EFC pour Habiter. A l'ordre du jour : faire du chantier de rénovation d'une part, de la gestion de la copropriété et de ses nouveaux espaces de service d'autre part, des supports au développement de ressources immatérielles. Plusieurs situations sont travaillées collectivement pour imaginer les dispositifs à mettre en place au service de ce développement :

- L'espace de travail partagé comme générateur d'échanges professionnels au service du développement des compétences des individus et des activités des entreprises.
- Le générateur de services, support au développement de la confiance entre les habitants, et les habitants et les services municipaux.
- Le réseau « cuisines partagées » pour améliorer la pertinence de l'action « je cuisine moi même » pilotée par la Mutualité.
- Le temps de la rénovation comme un temps permettant aux habitants de développer des compétences sur les enjeux de performance énergétique.

La réunion se conclut sur l'identification des dispositifs d'appui à mettre en place pour développer ces ressources, ainsi que sur de premiers engagements de chacun à contribuer au fonctionnement de ces dispositifs. Les participants décident de se revoir prochainement pour construire ensemble un premier référentiel d'évaluation.

7 juillet 2049, locaux d'EFC pour Habiter

### **Initiation du travail sur le coût élargi partagé du projet de rénovation**

La notion de « coût élargi partagé » suggère la contribution des parties prenantes au coût du projet constructif et à la phase de gestion au moyen de la mise en œuvre de nouveaux  **systèmes de compensation /coopération**  entre acteurs.

Réunion interne de l'écosystème coopératif *EFC et Habiter*. Au programme : une réflexion sur la solution à développer. L'horizon choisi est 20 ans. Les dimensions de conception-aménagement des espaces sont articulées avec celles de la gestion-maintenance ainsi qu'avec les services d'animation à prévoir.

Une discussion s'engage sur l'aménagement de l'espace devant accueillir le générateur de services quotidiens. Il ne faut pas figer l'aménagement afin que celui-ci puisse évoluer, et prévoir des équipements robustes. Différentes options sont proposées prenant en compte les modalités d'entretien (nettoyage), la durée de vie (sols, mobilier), le coût initial d'investissement. Le logiciel « cycle de vie augmenté » permet en complément d'apporter des éléments en termes de consommation / économie de matières et fluides, énergie, d'effets sur l'emploi local et de valeur patrimoniale.

La réflexion sur la performance énergétique met en balance les investissements nécessaires, les gains attendus et les conditions de réalisation de ces gains. La solution « performance énergétique » proposée par *EFC pour Habiter* intègre l'action sur le bâti, une implication des habitants pour définir les niveaux de confort attendus et ajuster les outils domotique et solutions technologiques adaptées, ainsi qu'un accompagnement des habitants autour de l'objectif de performance défini collectivement. Un objectif de réduction par 4 des consommations énergétiques, associé au développement de capacités de production grâce à des mini éoliennes est retenu. Il est proposé qu'*EFC pour Habiter* s'adjoigne un garant de la performance, une personne indépendante de la maîtrise d'ouvrage et des parties prenantes assurant un rôle de « tiers de confiance », afin de piloter l'évaluation de la performance obtenue, et d'apprécier la contribution de chacun à celle-ci.



Cette approche prend en compte le fait que la performance, dans toutes ses dimensions (thermique, confort) ne peut être obtenue que grâce à une coopération entre l'ensemble des parties concernées, et qu'en cas de difficultés à atteindre ou tenir la performance, l'accent doit être mis sur la compréhension des écarts, afin d'ajuster les actions ; Et non pas sur une recherche de « coupables » dans une perspective de se défausser de la responsabilité sur un autre acteur.

Le développement de l'urbanisation<sup>37</sup> a accru l'enjeu de la gestion des eaux pour la Collectivité : captage, acheminement et préservation de la ressource en eau potable, d'un côté, et gestion des eaux usées, du fait de la concentration d'usagers et d'un usage dispendieux de la ressource de l'autre au début du siècle. Par ailleurs, la gestion de l'eau pluviale avec la problématique du ruissèlement induite par le déploiement de surfaces dures et imperméables devient de plus en plus pressante avec les désordres climatiques à répétition. Dans le cadre de la rénovation la Comté est intéressée à ce qu'un système de récupération des eaux de pluie soit installé en vue de les utiliser pour certains usages (pompes à chaleur sur eaux grises, jardins coopératifs...), et que les parcelles sur lesquelles sont implantés les logements puissent augmenter leur surface de pleine terre. La régie qui gère le réseau d'eau de la ville a pour objectif de participer à la réduction des consommations. Dans ce cadre, elle peut participer à la prise en charge d'une partie des investissements liés à la création de la récupération des eaux de pluie.

12 septembre 2049, Siège du bailleur social LogiMieux

### **Finalisation du travail sur le coût élargi partagé du projet de rénovation**

L'élaboration et l'intégration du « coût élargi partagé » est piloté par le garant de la coopération et le responsable des externalités sociales et territoriales. Pour chaque externalité, les bénéficiaires identifiés sont invités à fixer une valeur à laquelle ils consentent en compensation de l'avantage qu'ils en tirent. La réunion permet de synthétiser les échanges afin de stabiliser le coût élargi partagé.

Le nouveau budget global de l'opération intègre ainsi maintenant des contributions monétaires ou des apports en nature (temps, moyens mis à disposition) de la part d'une diversité d'acteurs publics (la Collectivité), privés (la Mutuelle, le gestionnaire de transports, les entreprises locales), d'associations et d'habitants.

Une fois le projet finalisé dans ses ambitions, dans les actions à développer, les engagements de performance à tenir, et au vu du coût élargi partagé construit, l'accord de coopération entre LogiMieux, la copropriété Haut du Haut et *EFC pour Habiter*, est ajusté.

14 Octobre 2049, quartier du Bas en Haut

### **Démarrage de la rénovation des logements.**

Un des atouts d'*EFC pour Habiter* est son approche intégrée qui permet d'une part en amont, dans les phases de définition du projet, de **s'appuyer sur l'expérience et l'expertise des professionnels** qui auront à mener à bien le chantier ; d'autre part, dans la mise en œuvre, qui favorise les **économies d'intégration, de complémentarité**<sup>38</sup>, à travers l'animation de communautés professionnelles associant des corps de métiers complémentaires.

30 juin 2050, quartier du Bas en Haut

### **Fin du chantier, identification des réserves.**

Une fois le chantier terminé, les maîtres d'ouvrage puis les occupants disposent d'un délai pour émettre des réserves, c'est à dire pour faire remonter des situations non conformes aux engagements initiaux.

---

<sup>37</sup> Il y a un siècle, on comptait trois mégapoles de plus de 10 millions d'habitants à travers le monde, en 2000 on en recensait 21, en 2025, elles étaient 50. Aujourd'hui les nouvelles politiques urbaines tendent à réduire ce chiffre.

<sup>38</sup> Économies d'intégration : Gains de productivité obtenus dans la relation de service du fait de la possibilité d'intégrer dans la réalisation d'une activité des effets utiles pour d'autres. Par exemple, le facteur en même temps qu'il porte le courrier, peut avoir un rôle de veille / prévention. Ce qui représente une économie d'intégration par rapport à la situation où deux professionnels passeraient au domicile, l'un pour le courrier, l'autre pour la prévention.

Économies de complémentarité : Gains de productivité obtenus dans la relation de service du fait de la qualité de la coopération entre des compétences (individuelles ou collectives) complémentaires.

Traditionnellement ces réserves sont centrées sur la bonne fin des travaux, donc sur des dimensions matérielles. *EFC pour Habiter*, grâce à l'implication de ses différentes composantes dans les différentes phases du projet, à l'attention portée aux enjeux de coopération dans la phase de réalisation du chantier et à sa stratégie de développement des ressources immatérielles est aujourd'hui en capacité de se rapprocher au plus près de l'objectif de « Zéro reprises » à la livraison du chantier.

Aujourd'hui, *EFC pour Habiter*, ne s'engage plus seulement sur ces dimensions matérielles, mais inscrit son action dans un engagement global orienté « performance d'usage », qui intègre les dimensions sociales, environnementales, territoriales, autour des enjeux de qualité de vie, de santé.

#### 26 septembre 2050 au matin, quartier du Bas en Haut **Inauguration des espaces et des logements rénovés**

D'un projet de rénovation d'abord vu comme une réponse à des enjeux énergétiques, thermiques, le projet s'est finalement enrichi d'une diversité de composantes, permettant de développer un ensemble d'effets utiles pour une diversité d'acteurs.

Cette diversité est présente pour l'inauguration des espaces et des logements rénovés. La phase de mise en oeuvre des services s'ouvre, le projet est loin d'être terminé !

Si le coût initial de la rénovation thermique ne pouvait être amorti avec le seul retour sur investissement lié aux économies d'énergies, la coopération développée autour des dimensions de performance attendues et des externalités a finalement permis un bouclage d'un projet bien plus riche.

#### 26 septembre 2050, après-midi, dans l'espace de travail partagé **Evaluation de la coopération et du développement des ressources immatérielles**

L'espace de travail partagé accueille sa première réunion, animée par le développeur des ressources immatérielles. Au programme : d'une part **une évaluation des conditions de coopération** dans la réalisation du chantier de rénovation, afin de continuer à **gagner en pertinence sur les prochains chantiers**. D'autre part, une évaluation de l'impact du chantier sur les ressources immatérielles des acteurs.

Les résultats les plus marquants : le repérage que le chantier a été l'occasion d'une part d'un développement de la confiance entre les différents acteurs engagés, d'autre part d'un développement de compétences chez les résidents.

Les membres de l'écosystème coopératif qui ont œuvré à la rénovation transfèrent le pilotage du projet à leurs collègues *d'EFC pour habiter* qui prennent en charge la gestion, maintenance ainsi que l'animation et la médiation. Une nouvelle étape dans la vie des habitants et du quartier s'initie.



## Et si le scénario tendanciel s'appliquait à la sphère de l'Habiter à horizon 2050 ?

*Le scénario tendanciel a été adapté à la sphère de l'Habiter. Une façon d'apprécier les différentes trajectoires possibles et les écarts entre celles-ci.*

Depuis le début du siècle, le secteur de l'immobilier occupe une position centrale dans les enjeux de développement durable : empreinte au sol, consommation d'énergie et de ressources naturelles, production de déchets, impacts sur la santé, la mixité sociale et la qualité du vivre ensemble, etc.

**Les enjeux environnementaux, en particulier ceux liés à la transition énergétique, sont ciblés en priorité<sup>39</sup>**, du fait de l'urgence à réduire les gaz à effets de serre responsables du dérèglement climatique.

Dans le prolongement des mesures réglementaires lancées à partir des années 2000 (Directives européennes, lois Grenelle de l'environnement, réglementations thermiques successives, ...), **la régulation s'est renforcée** avec les dispositions de la Loi sur la transition énergétique 2020, puis celle de 2035. **L'évaluation de la construction se fait encore principalement autour de normes environnementales** : la norme « Nearly zero energy » imposée en 2020, a donné lieu à la FPE (Full Positive Energy). Depuis 2045, toutes les constructions neuves faisant l'objet d'une demande de permis de construire ont une consommation d'énergie primaire inférieure à la quantité d'énergie renouvelable qu'elles produisent.

Parmi les dispositifs mis en place pour améliorer l'efficacité énergétique de la construction, le Plan de Transition Numérique du bâtiment a été déployé massivement aux alentours des années 2020, en s'appuyant sur le programme BIM<sup>40</sup> instigué par le CSTB<sup>41</sup>. L'entrée du bâtiment dans l'ère du numérique a insufflé un vent de modernité dans le secteur. En permettant aux équipes de concevoir, visualiser, simuler et collaborer plus facilement tout au long du cycle de vie du projet, les solutions BIM ont changé la façon dont les bâtiments, les infrastructures et les réseaux techniques sont planifiés, conçus, créés et gérés. **Le modèle a en outre permis d'élargir le périmètre des parties prenantes de la construction.**

Cependant les réductions de coûts et les gains en qualité qui étaient recherchés par ce programme, particulièrement en matière d'efficacité énergétique, n'avaient pas complètement été au rendez-vous. La modélisation BIM, trop encline à définir un cadre prescrit, ne réussissait pas à elle seule, à dépasser la *coordination* entre les acteurs pour aller sur le terrain de la *coopération*<sup>42</sup>.

---

<sup>39</sup> Le Développement durable fait l'objet d'une approche en « silos », c'est-à-dire que les enjeux environnementaux, sociaux et économiques sont travaillés indépendamment. Les politiques publiques peinent à organiser l'action dans une approche systémique du développement durable. L'action est dirigée principalement en direction des économies d'énergie. Au début du siècle, le secteur de la construction était responsable de 44% des consommations d'énergie finale et de plus de 20% des émissions de gaz à effet de serre.

<sup>40</sup> Le BIM, qui vient de l'acronyme anglais « Building Information Modeling », peut se traduire en français par modélisation des informations du bâtiment. C'est ensemble des processus collaboratifs qui alimentent la maquette numérique tout au long du cycle de vie des ouvrages. Le BIM définit qui fait quoi, comment et à quel moment. Il permet le travail et la collaboration entre les différents intervenants d'un projet de construction et permet la conception et l'exploitation de la maquette numérique. La maquette numérique constitue une base de données technique, standardisée, partagée. Elle contient les objets composant le bâtiment, leurs caractéristiques physiques, techniques et fonctionnelles et les relations entre ces objets comme la composition détaillée d'un mur ou la localisation d'un équipement dans une pièce.

<sup>41</sup> Centre Scientifique et Technique du Bâtiment (CSTB)

<sup>42</sup> François HUBAULT introduit ainsi une distinction entre coordination et coopération : *La première, la coordination, relève de la logique du contrat, dans le sens où elle définit des obligations à respecter par chacun selon un dispositif formel. En revanche, la seconde, la coopération, est fondée sur une relation de confiance et elle implique un processus d'ajustement sur la règle définie par avance. 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 instaure un jeu entre acteurs qui intègre l'inattendu et qui, à ce titre, fait ressource pour ajuster les comportements à une finalité partagée.* Club EF & DD - Propos recueillis lors de l'Atelier « Financement de l'Économie de la Fonctionnalité » du 9 avril 2014. L'atelier étudiait la coproduction et la coopération entre EDF Optimal Solutions (EOS), prestataire d'une solution de CPE (Contrat de Performance Énergétique), et son client, la Ville de Paris.

La coopération est à présent conjuguée à des outils de prise en compte du travail réel dans une dimension humaine qui étudie la subjectivité, la confiance, ... Les sciences humaines et sociales (SHS) sont mobilisées dans la conception du modèle et non plus seulement pour l'acceptation de la technologie.

### L'immobilier neuf se trouve au cœur d'une mutation considérable.

Cette mutation s'exprime dans les enjeux pris en ligne de compte, dans les procédés constructifs et dans les usages.

Soumis à un dispositif réglementaire concernant l'enjeu de réduction de l'empreinte au sol, **le bâtiment participe à la lutte contre l'étalement urbain et la préservation de la biodiversité**, notamment au travers des règles du code de l'urbanisme. Les PLU et SCOT<sup>43</sup> qui avaient été généralisés à l'ensemble du territoire à partir de 2020, ont donné lieu à un outil simplifié de planification de l'aménagement durables des territoires (OSPADT) qui comprend notamment une mesure permettant la densification des lotissements et généralisant les trames vertes. Pour répondre à cet enjeu, les maîtres d'ouvrages bénéficient de mesures incitatives diverses, sous conditions de produire, lors de la demande du permis de construire, une attestation de performance dans ces domaines, fondée sur les études préalables et vérifiées en fin de travaux par un audit complet de l'ouvrage et de ses effets sur l'environnement.

La construction est aussi devenue **exemplaire en matière de préservation des ressources et de gestion des déchets**. La généralisation de l'éco-conception<sup>44</sup>, les avancées de la recherche qui ont permis l'utilisation de matériaux biosourcés éco-labellisés (à plus faible impact environnemental), et le développement de l'Économie Circulaire qui a augmenté le réemploi et le recyclage, ont favorisé les **économies de matières premières** et la gestion des déchets. **Le bâtiment se positionne principalement sur le plan des enjeux environnementaux avec une réponse de nature technologique** : Analyse de Cycle de Vie<sup>45</sup> visant à réduire la consommation de ces ressources, amélioration de l'efficacité énergétique de la construction par la mise en œuvre de procédés et matériaux très performants, de systèmes automatiques de régulation de l'énergie, etc.

Le secteur de l'immobilier participe ainsi à un développement économique centré sur la **croissance verte**. Les politiques publiques contribuent à soutenir les activités économiques spécialisées dans ces domaines.

La sensibilité accrue de tous les acteurs (citoyens, entreprises et collectivités) aux questions des économies d'énergie, de la non-pollution, de la lutte contre le gaspillage, ..., implique tous les métiers, invitant à la coopération entre les parties prenantes, en résonance avec la société, la ville, les territoires. Elle modifie les comportements et les actions de toutes les parties prenantes : promoteurs, investisseurs, utilisateurs, pouvoirs publics.

Cette évolution des modes de penser et des comportements amène les Maîtres d'ouvrage à se soucier de la qualité environnementale de leurs immeubles, et modifie la nature de la demande des Maîtres d'usage, qui dans un environnement économique tendu, sont de plus en plus attentifs à l'optimisation des charges d'exploitation, mais aussi aux répercussions monétaires des effets de la construction.

Si les réductions d'impacts environnementaux sont très bien intégrées, en revanche, les performances dans le champ social sont plutôt minces, si ce n'est en matière de santé et de performance au travail, domaines qui ont été investigués par la recherche depuis plusieurs décennies, et qui sont à présent des problématiques couramment abordées par les programmes immobiliers, ne serait-ce que parce que liées intimement à la question monétaire (pour les assureurs qui ont pâti des crises sanitaires de l'amiante et des laines minérales, et pour les maîtres d'ouvrages qui y trouvent une meilleure rentabilité<sup>46</sup>).

---

<sup>43</sup> SCOT : schéma de cohérence territoriale ; PLU : plan local d'urbanisme

<sup>44</sup> Démarche préventive qui permet de réduire les impacts négatifs des produits, services ou processus sur l'environnement écologique, sur l'ensemble de leur cycle de vie, tout en conservant les qualités d'usage. L'éco-conception vise à intégrer l'environnement dans les phases de conception ou d'amélioration d'un bien, aux côtés des critères classiques que sont les coûts, la qualité, la faisabilité technique, les attentes du marché.

<sup>45</sup> L'Analyse du Cycle de Vie (ACV) est une méthode comparative d'évaluation des impacts environnementaux globaux d'un produit (ou d'un service) qui consiste à connaître d'un produit (ou d'un service) sur les ressources et l'environnement tout au long de son cycle de vie, de l'extraction des matières premières jusqu'à son traitement en fin de vie (mise en décharge, recyclage...) en passant par les ressources naturelles utilisées.

<sup>46</sup> Réf. CARASSUS J., 2011, « Les immeubles de bureaux « verts » tiennent-ils leurs promesses ? Rapport du CSTB/CERTIVEA.



**La performance sociale est loin d'être évaluée en termes de lien social, du bien vivre ensemble, etc.** Globalement, **les performances mises en avant par la construction reposent essentiellement sur des gains monétaires.**

Cet état de fait se retrouve dans la pratique qu'ont les entreprises du bâtiment de leur Responsabilité Sociétale (RSE), qui se développe essentiellement sur le champ environnemental et sur les conditions de sécurité au travail, sans considérer les effets utiles pour la société et le territoire, et sans engager les conditions pour aller vers un nouveau modèle économique.

**Le changement qui s'empare du secteur de l'immobilier, touche également les usages.**

De cette convergence d'intérêts orientée vers l'Usage, est née la **sphère fonctionnelle HABITER**. L'« HABITER » ne concerne pas seulement la construction résidentielle. Bien au contraire, la notion exprime un « bien vivre ensemble » qui favorise toutes les formes de mixité sur le territoire. Du reste l'essor du télétravail (favorisé par la numérisation des échanges) ainsi que la pression sur le foncier (liée à l'enjeu de lutter contre l'artificialisation des sols), tendent à effacer la distinction forte qui se faisait dans le passé entre le lieu de résidence et le lieu de travail. Ainsi les surfaces tertiaires ont fortement diminué au bénéfice des surfaces résidentielles renouvelées dans leurs usages et dans leur conception. Et l'équilibre entre construction de logements collectifs et de maisons individuelles qui avait été atteint en 2030<sup>47</sup>, pèse à présent en faveur de logements semi-collectifs.

Entraîné par les citoyens et la collectivité qui ont évolué dans leur forme de conscience et de penser, **le bâtiment est considéré comme un service**. *Il ne s'agit plus de définir le bâti comme un ensemble de dispositifs techniques, mais plutôt de l'envisager comme une solution de biens et services nécessaire pour mener des "activités"*<sup>48</sup>. Les usagers sont à présent impliqués pleinement dans les processus de conception et de production. En amont du cahier des charges technique, tout nouveau programme fait l'objet d'un cahier des charges fonctionnel conçu en concertation avec les usagers. **La capacité des entreprises à dialoguer avec les usagers s'est fortement développée jusqu'à développer une coproduction**. Le « bâtiment-service » accompagne les occupants en fonction des évolutions dans leur vie en adaptant l'agencement, la modularité des espaces, etc.

Les bâtiments commencent aussi à être articulés à la question du travail. Avec l'amplification d'études<sup>49</sup> en sciences humaines et sociales, la construction intègre l'innovation sociale. Malgré cela, l'innovation technologique continue d'exercer une domination car liée à la croissance verte.

La notion de sphère témoigne d'un **périmètre plus large de préoccupations et d'acteurs qui sont à présent, pris en compte dans l'acte de construire**. Par exemple, la construction dialogue avec des enjeux de mobilité. Plus aucun immeuble n'est construit sans que le territoire ne se soucie des déplacements de ses habitants - ils sont repérés grâce à un outil numérique de cartographie capable de mettre en correspondance les lieux de vie. En résonance avec l'essor de l'économie servicielle, une économie de l'Habiter, fondée sur la coopération s'est développé, entraînant l'émergence de **nouvelles formes de contractualisation** en réponse aux enjeux du Développement Durable : des offres **orientées performance d'usage** (type contrats de performance énergétique - CPE)<sup>50</sup>, **sans toutefois changer le modèle économique et l'organisation de la chaîne de valeur**. Autre exemple : Le « Bail vert », qui avait été promu par le Grenelle de l'environnement 2 avec une visée d'efficacité environnementale des bâtiments tertiaires, a été revisité avec un objectif de performance globale. Il présente l'intérêt d'engager bailleurs et locataires dans une démarche conjointe de performance. **Les modèles d'affaires adossés à la performance d'usage restent cependant minoritaires** du fait de leur complexité à la fois dans la définition, la tenue et l'évaluation de la performance.

Par ailleurs, l'usage du bâtiment tertiaire est le plus souvent circonscrit à son périmètre intrinsèque. Le bâtiment n'est pas considéré comme une solution pouvant apporter une contribution proactive aux enjeux sociétaux. Seuls quelques projets expérimentaux impulsés par des collectivités dessinent les contours d'une nouvelle perception de la construction, en lui destinant d'autres ambitions ; en imaginant des bâtiments conçus et érigés pour répondre aux enjeux territoriaux.

---

<sup>47</sup> Contre 58% de maisons individuelles et 42% de logements collectifs dans le neuf en 2012.

<sup>48</sup> PASQUELIN B., 2016, Thèse de doctorat : *L'Économie de la fonctionnalité, un nouveau modèle économique pour accompagner la transition énergétique dans la construction tertiaire*.

<sup>49</sup> Dans la lignée de celles qui avaient émergé au début du siècle, référence à celle de Gaëtan BRISEPIERRE en 2011.

<sup>50</sup> Le contrat de performance énergétique (CPE) a été introduit par une directive européenne en 2006.



## **D'un autre côté, la problématique de la rénovation énergétique est loin d'être résolue.**

Globalement, une évaluation récente témoigne de la non-atteinte des objectifs que la France s'était fixée en visant une division par quatre des émissions de CO<sub>2</sub> entre 2010 et 2050. Les objectifs chiffrés de rénovation de logements collectifs et individuels annoncés par la Loi sur la transition énergétique 2020<sup>51</sup>, sont loin d'être atteints.

La rénovation du parc bâti représente un volume de travaux considérable qui complexifie l'équilibre économique de la filière immobilière. Les acteurs cherchent encore à intégrer les enjeux de développement durable en les transformant en opportunités de croissance, en conjuguant la recherche de la performance environnementale et la création de valeur dans la durée. **La rationalité économique prévaut.** Ils polarisent en priorité sur les **enjeux économiques à court terme**. Les acteurs de la construction restent focalisés sur la rigueur budgétaire et la recherche d'équilibres monétaires au détriment de la production de solutions systémiques stables dans le futur. Ancrés dans le court-terme, ils rencontrent des difficultés à financer des projets qui demandent un retour sur investissement long.

Les projets constructifs sont encore principalement évalués par une équation économique globale simplifiée, avec la croyance que les économies d'énergies réalisées par la rénovation des bâtis, puissent rentabiliser les investissements engagés. Or la rentabilité des projets constructifs calculée en « coût global simplifié » est très lointaine et n'incite pas les investisseurs à engager la réalisation de bâtiments offrant une bonne performance de développement durable.

Toutefois, émergent de-ci de-là des expériences de systèmes de compensation/coopération entre parties prenantes qui ont pour objectif de rééquilibrer les bénéfices et les charges entre les bénéficiaires des effets positifs et ceux qui les créent. Ces expériences s'appuient sur **la construction d'un « coût élargi partagé »**<sup>52</sup> qui invite à considérer le développement durable dans toutes ses dimensions ; l'enjeu environnemental prioritairement abordé sous l'angle de la transition énergétique, devient indissociable de l'enjeu social et économique. Cependant **ce modèle est encore très marginal** et pour être réellement efficace, il nécessite de dépasser la seule logique financière pour développer la coopération avec la mise en place de nouveaux dispositifs institutionnels. D'autres initiatives de citoyens, encore plus marginales, s'efforcent de revisiter le modèle économique de la construction en s'appuyant sur le mode coopératif.

Bien qu'ouverte à de nouvelles formes de coopération, **la sphère de l'Habiter reste globalement enfermée dans un modèle économique traditionnel** dans lequel perdure une **logique de sous-traitance classique et de compétitivité-coût**, profitant aux entreprises les plus solides et laissant pour compte les artisans et les petites entreprises qui étaient trop en décalage avec la progression technologique. Par exemple, malgré la mise à disposition d'outils de professionnalisation nécessaires pour accompagner le Plan de Transition Numérique du bâtiment, beaucoup d'entreprises n'ont pas pu suivre les efforts requis, en partie du fait qu'il est très difficile pour une structure à effectif réduit de consacrer du temps pour former ses salariés. Les nouvelles formes d'emplois privilégiant les formes individuelles qui avaient émergées du fait de la crise économique, ont radicalement disparu.

Les PME qui ont su s'adapter, ainsi que les structures coopératives de type SCOP ou CAE<sup>53</sup>, mieux armées pour s'organiser face au changement, se retrouvent prises en tenaille entre la pression normative et réglementaire, d'une part, et la pression par les prix que les grands groupes imposent, d'autre part. Elles sont plus que jamais **prisonnières d'une chaîne de valeur** qui n'a pour ainsi dire pas évolué depuis les 50 dernières années.

---

<sup>51</sup> D'après l'étude prospective ADEME 2012, Exercice de prospective : Vision 2030-2050, Document « technique » et « synthèse » : évaluation environnementale basée sur une hypothèse de rénovation de 500 000 logements en moyenne chaque année ; d'ici 2030, tout le parc de logement social construit avant 2005 serait ainsi rénové ainsi que 5 millions de maisons (pour plus de la moitié, construites avant 1975), soit plus de 70 % des maisons individuelles.

<sup>52</sup> La terminologie de « coût élargi partagé » est préférée à celle de « coût global » qui prend des acceptions différentes selon que l'on prend en compte ou non les externalités. Le terme « élargi » exprime la prise en compte des périmètres d'acteurs qui interviennent dans la construction du coût et la notion de « partagé » est employée au sens où les différentes parties contribuent à l'élaboration du coût. De plus, le terme « global » efface la dimension plurielle du coût. Il tend à penser que le coût peut être considéré comme un ensemble homogène. Or un coût est construit sur la base de différents éléments, et c'est leur traduction monétaire dans une unité commune, en l'occurrence l'euro, qui donne l'illusion que le coût est homogène. Cette simplification est propice à induire l'erreur. PASQUELIN B., 2016, Thèse de doctorat : *L'Économie de la fonctionnalité, un nouveau modèle économique pour accompagner la transition énergétique dans la construction tertiaire.*

<sup>53</sup> Coopérative d'activités et d'emplois



Ces bouleversements n'ont pas été sans conséquences sur les syndicats du bâtiment. Avec la perte de nombreux adhérents, ils se sont réorganisés. Leur rôle est moins centré sur les négociations sociales qu'il l'était auparavant, et davantage sur l'appui aux entreprises sur des projets d'innovation, et de professionnalisation.

## 1.4 D'une production maraîchère à un modèle serviciel d'alimentation durable

### Version courte de la vision sous forme d'interview<sup>54</sup>

Nicolas,

*Depuis quelques années (depuis 2043), vous dirigez l'entreprise familiale que votre grand-père avait fondée. Trois générations se succèdent à la tête d'une activité de production maraîchère (transformée en bio dans le courant des années 2000), activité qui a grandement évolué depuis sa création.*

#### L'offre

**Quelle est l'offre de votre entreprise, aujourd'hui ?**

Nous avons conservé notre métier historique, la production et la vente de produits maraichers via notre réseau de distribution. Cette activité aujourd'hui, représente une faible part de notre CA.

Nous développons maintenant des **solutions intégrées biens & services** qui consistent à offrir à nos clients un accompagnement à bien se nourrir. Nous aidons les ménages, les sites de restauration collective (cantines, restaurants d'entreprises), à cuisiner bien, vite et bon (3 dimensions : qualité gustative, praticité et santé). Nos solutions répondent donc à une recherche de **performance** en matière de s'alimenter. La notion de performance ayant évolué depuis le début des années 2000 : la dimension monétaire de la performance s'efface derrière les performances environnementales, sociales, territoriales. Notre proposition de valeur (offre) développe l'autonomie des clients et leur connaissance en matière de cuisiner, avec des effets en termes de santé, de lien social, de convivialité...

Notre activité est en évolution. Par exemple, nous avons ouvert des ateliers de cuisine pour accompagner celles et ceux de nos clients qui ont perdu l'habitude de cuisiner et qui souhaitent s'y remettre. A travers l'animation de ces ateliers, nous avons acquis des éléments de compréhensions sur la façon d'accompagner un changement de comportement alimentaire pour aller vers des comportements plus sains. Ce qui a eu pour effet d'être sollicités pour intervenir auprès de publics spécifiques.

Nous avons en même temps ouvert un dialogue avec les producteurs locaux et les clients permettant d'échanger sur les connaissances des légumes, de leurs propriétés, sur les modalités de culture, etc. Cela a eu pour effet de ré orienter certaines productions agricoles et de développer de nouvelles pratiques.

#### L'écosystème coopératif – la sphère fonctionnelle

**Vous m'avez dit avoir noué de nombreuses coopérations avec d'autres acteurs sur votre territoire dans le monde agricole et industriel, ainsi qu'avec des collectivités. Quels sont ces acteurs, comment s'organise la coopération ?**

La construction de notre offre nous a conduit à constituer un **écosystème coopératif** (travail en coopération très étroite avec un ensemble d'acteurs proposant des activités / compétences complémentaires) auquel participent des collectivités, des industriels, des unités de transformation, un service de logistique et d'autres producteurs maraichers, ainsi que des chercheurs. Ces acteurs sont associés de façon plus ou moins proche à notre modèle économique. Certains participent à notre modèle d'affaire, c'est à dire que nous leur facturons des services qui contribuent à nos revenus.

Notre activité repose sur de **nouvelles coopérations** entre acteurs **en dehors des espaces sectoriels ou des filières classiques**. Elle dessine un nouvel espace de coopération sur la **sphère fonctionnelle de l' « Alimenter »**. La sphère fonctionnelle appelle une vision multidimensionnelle. En cela, la notion de sphère fonctionnelle s'oppose à la logique sectorielle.

---

<sup>54</sup> Le « modèle serviciel » est exposé au travers de la présente interview. Une définition en est donnée dans la partie lexicque.



## **Le modèle d'affaires**

### ***Quel est votre modèle d'affaires au juste - c'est à dire la façon dont votre entreprise génère son revenu ?***

Notre modèle d'affaire est un mix entre **3 types d'apports** :

Tout d'abord, une partie des recettes provient encore de la vente de notre production (fruits et légumes). Elle n'a pas vraiment baissé en volume par rapport à il y a 20 ans, mais beaucoup en part de notre chiffre d'affaires. Une autre partie, la plus importante, correspond à la vente de nos solutions intégrées biens & services. C'est là où notre modèle d'affaires a beaucoup évolué, puisque nous vendons de moins en moins de produits nous-même, les commandes allant directement dans les écosystèmes territoriaux que nous avons aidés à monter.

Par contre, nous générons de nouveaux revenus fondés sur l'animation des écosystèmes et sur la professionnalisation de nos parties prenantes. A chaque fois que nous contribuons à améliorer la performance de l'activité d'un de nos partenaires, nous bénéficions d'un partage des gains générés. Cela nous invite à nous intéresser aux effets utiles directs et indirects de nos solutions, à les mettre en discussion avec les bénéficiaires et à nous accorder sur la façon dont la valeur produite est rémunérée.

C'est cette nouvelle façon de rémunérer notre action qui nous fait sortir d'un modèle classique où le client s'était habitué à payer pour le service rendu un prix qu'il reliait aux moyens mobilisés (un nombre d'heures multiplié par un taux horaire).

### ***Vous pouvez nous donner des exemples ?***

Lorsque nous aidons les enfants à mieux manger dans les cantines scolaires, **nous contribuons –entre autre - à faire baisser le taux de déchets**. Or, chaque producteur de déchets paye une redevance liée au poids des déchets générés. La baisse des déchets alimentaires, des emballages génère donc un gain pour les collectivités ; Notre convention porte entre autre sur des objectifs en termes de réduction, maintien d'un faible niveau de production de déchets, et nous sommes rémunérés en partie sur ces gains ou ces économies.

Nous organisons des activités de cuisine entre collègues pour les entreprises d'une zone d'activité, un midi par semaine. Notre activité vise à créer de la convivialité, de l'apprentissage à la cuisine, mais cherche également à favoriser une alimentation adaptée à l'activité de travail de l'après-midi (on ne s'alimente pas de la même façon lorsqu'on exerce une activité physique, sédentaire, en été, en hiver etc.). Nous agissons donc sur la performance dans le travail. Nous avons construit avec les entreprises qui nous sollicitent un système d'évaluation permettant de révéler les effets de notre intervention sur l'activité des salariés. Une partie de notre revenu est liée à cette dimension d'effet utile recherché.

### ***Votre entreprise se porte mieux avec les nouvelles formes de rémunérations, le nouveau modèle d'affaires ?***

Ce modèle génère des marges bien plus importantes que dans notre métier historique : on est dans une logique de valorisation monétaire d'une valeur produite et non plus dans une logique d'achat au moindre coût.

Une troisième source de revenus est liée aux effets positifs que notre activité crée directement ou indirectement sur notre environnement, environnement à la fois au sens de société locale et environnement physique, géographique. Nous nous intéressons particulièrement aux effets indirects, effets au départ non intentionnel, de nos activités. Vous avez compris que je fais référence à la notion d'externalités. Le repérage de ces externalités permet d'aller à la rencontre des acteurs intéressés par leur prise en charge (externalités négatives) ou leur développement (externalités positives) et de voir comment faire évoluer l'activité pour intégrer ces effets comme une dimension de valeur créée. Et là également rémunérée.

C'est par exemple de l'agence de l'eau qui rémunère tous les gains que nous faisons faire aux maraichers en termes de limitation des consommations d'eau au travers de la mise en œuvre de nouvelles pratiques agricoles. Il faut dire qu'aujourd'hui l'eau est devenue une ressource limitée et que des conflits d'usage existent. On peut parler ici d'un **système de compensations/coopérations**.

Parfois, ces bénéfices sont perçus par les populations et peuvent être rémunérés par le développement d'outils de micro-mécénat (crowdfunding) - des soutiens modestes, mais qui cumulés, deviennent significatifs.

### **Le modèle économique de type serviciel**

**Qu'en est-il de votre modèle économique ? Et d'abord quelle différence faites-vous entre le « modèle économique » et le « modèle d'affaires » ?**

Un modèle économique recouvre le type d'offre que l'on propose, les modalités d'organisation de la production (les formes de productivités associées<sup>55</sup>), le modèle d'affaires (la façon de générer les revenus), la gouvernance, les modalités de distribution de la valeur produite. Le modèle économique renvoie également à des modes de consommation.

**Donc, quel est votre modèle économique ? Qu'est-ce qui a changé ?**

Nous ne sommes plus dans un modèle de croissance fondé sur la **logique de volume** : produire plus (intensification des cultures, appauvrissement des sols, plus de phyto, plus de prestations de services induisant une intensification du travail) pour maintenir notre chiffre d'affaires et nos marges du fait d'une concurrence accrue.

L'inscription de notre modèle économique dans la **dynamique servicielle** du modèle de l'économie de la fonctionnalité nous a permis d'échapper au carcan d'une **chaîne de valeur** dans laquelle le producteur était malmené (marges très faibles, poids de la grande distribution).

**Qu'est-ce que la dynamique servicielle apporte à votre entreprise ?**

De plus la **dynamique servicielle ouvre un potentiel quasi illimité de développement**. On le voit, lorsque l'on s'intéresse à la fois aux usages des personnes et aux effets utiles que ces derniers recherchent au travers de nos propositions, le champ de création de valeur est énorme. Nos solutions personnalisées et locales nous tiennent à **l'écart d'une concurrence extrême** et mondialisée (production de biens). Même avec nos concurrents, le dialogue est engagé.

Nous avons fait évoluer notre offre. Nous sommes dans un mode de **coproduction** avec les bénéficiaires des solutions que nous offrons. Notre modèle d'affaires a été chamboulé, ainsi que nos **modes de contractualisation** avec les bénéficiaires de nos solutions.

En **prenant en compte les enjeux du territoire** : santé, obésité, réduction des déchets alimentaires, et indirectement : pollution des sols et des eaux, ..., et en les internalisant dans notre offre, notre entreprise développe de nouvelles coopérations et génère du revenu complémentaire.

Cette coopération est facilitée par la mise en place d'une **gouvernance ad hoc**. Nous avons choisi la forme SCIC-EF<sup>56</sup> qui permet d'y associer tous les acteurs de notre écosystème coopératif, à différents niveaux.

**Comment votre métier a-t-il évolué ?**

Notre cœur de métier s'est déplacé, ainsi que nos processus de travail, et les **compétences de nos salariés**. Notre activité est soutenue par les **nouveaux dispositifs de professionnalisation** qui permettent d'accompagner les changements de pratiques et de métiers (dans les cantines par exemple), et par de **nouveaux dispositifs d'évaluation** qui permettent de faire valoir les effets utiles au plan social, environnemental.

---

<sup>55</sup> Les gains de productivité relèvent de la capacité à réduire l'usage de ressources vis-à-vis d'unité produite. Voir dans le lexique les formes de productivité associées au monde industriel et au monde serviciel.

<sup>56</sup> Evolution du statut de SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) créé au début des années 2000 pour l'adapter au modèle serviciel de l'économie de la fonctionnalité.



### **D'autres initiatives du même type**

***Vous m'avez dit connaître des entreprises ayant adopté un modèle similaire. Quelles sont-elles ?***

Nous travaillons avec un fabricant d'ustensiles et d'appareils électroménagers de cuisine. Depuis maintenant 15 ans, les revenus de cet industriel issus des matériels de cuisine mis à disposition dans le cadre de solutions intégrées ont dépassé ceux issus des ventes. Nous avons commencé à coopérer d'abord en tant que fournisseurs de produits maraichers bio sur notre territoire de proximité, et maintenant en leur apportant notre expérience et notre compréhension sur la façon d'accompagner les changements de comportement culinaire.

L'offre de ce fabricant s'appuie sur le modèle de l'économie de la fonctionnalité car il permet de faire passer les consommateurs de l'achat d'un équipement à la « location d'une expérience culinaire », de la possession à l'usage avec l'idée d'une performance d'usage relative à la santé, la convivialité... En tant que Client, cette entreprise occupe une place dans notre SCIC.

Nous travaillons également depuis plusieurs années, avec une société qui nous accompagne dans la mise en présentation des fruits et légumes dans nos magasins. Nous achetons une solution intégrée biens & services (mobiliers personnalisés à nos besoins + installation, reprise) qui est centrée sur les effets du mobilier et plus largement de l'aménagement de nos magasins à la fois sur la convivialité, la praticité (trouver rapidement les produits, avoir un magasin ergonomique pour les salariés et les clients), le maintien en l'état des produits alimentaires (moins de produits jetés) et l'impact sur le chiffre d'affaires. En clair, nous n'achetons plus le mobilier comme avant. Il reste la propriété de la société qui nous accompagne dans la compréhension de nos usages, et réadapte périodiquement le mobilier à nos besoins.

En complément de la rémunération de leur prestation, nous les payons au prorata de l'augmentation de nos ventes en magasins, du taux de produits abimés, et de la satisfaction des clients sur la qualité esthétique et pratique du magasin. C'est-à-dire sur la performance de leur solution.

En tant que prestataire, ils font partie de notre écosystème et occupent une place dans notre SCIC et nous dans la leur.

### **L'innovation**

***Votre modèle est assurément une success story. Mais à vous écouter, j'ai l'impression que votre initiative n'est pas nouvelle. Il y a vingt ans (en 2025-2030), la presse évoquait déjà des cas d'entreprise ayant entamé une telle transition de modèle économique. En même temps, j'avoue qu'elles n'étaient pas nombreuses. Est-ce qu'on peut encore parler d'innovation ?***

S'il y a eu des précurseurs, les changements mettent du temps à s'installer et à se déployer. Construire une relation avec les bénéficiaires autour de la valeur créée et de la rémunération de cette valeur, cela a impliqué de sortir d'une logique de consommation où les services étaient vus quasiment comme des biens que l'on pouvait comparer, et mettre en concurrence par les prix. Cela ne s'est pas fait du jour au lendemain !

De même, l'évolution d'une comptabilité et plus globalement d'un outillage de gestion cohérent avec l'économie de la fonctionnalité a pris du temps. Je pourrais citer l'apprentissage de la coopération entre collectivités et acteurs économiques autour de la mise en œuvre de solutions à fort impact territorial, l'évolution des modalités d'achat public, etc. Autant de dimensions qu'il a fallu faire évoluer dans un sens favorable à l'économie de la fonctionnalité.

En 2016, tous ces points, et d'autres, étaient vus comme des enjeux. Et ce n'était pas gagné d'avance !

## Version longue de la vision sous forme d'une lettre

Grasse, le 15/06/2050

Nicolas, mon fils, tu t'apprêtes à reprendre notre entreprise familiale. Comme mon père l'avait fait lors de ma propre reprise, je souhaite ici fixer les points clefs de ma formidable aventure à la tête de Naturis.

Lorsque j'ai succédé à ton grand-père à la tête de notre entreprise familiale en 2009, la situation était très différente de celle que nous connaissons aujourd'hui. Comme tu le sais, nous étions historiquement une entreprise de maraîchage de produits issus de l'agriculture biologique, et ce depuis 1971, soit une époque bien éloignée de l'essor du bio en France. En 1979, ton grand-père avait décidé de diversifier l'entreprise dans la distribution, en ouvrant un premier magasin à côté de notre exploitation agricole. Ce fut un succès immédiat, qui bien vite le conduisit à ouvrir un second, un troisième et un quatrième point de vente, tous détenus en propre. Avec cette diversification, notre métier évolua. Notre production étant insuffisante et insuffisamment diversifiée pour achalander nos magasins, nous nous engagèrent dans une activité de négoce. Dès 1984, nous avons commencé à livrer la grande distribution, mais aussi le marché de la restauration privée et collective.

D'année en année, le bio gagnait en popularité, le marché se développant. La multiplicité des crises sanitaires dans les filières bovines, porcines, chevalines ou avicoles marquèrent fortement les consciences. De plus en plus, les consommateurs réalisaient que le contenu de leur assiette pouvait directement agir sur leur santé et sur celle de notre planète. Aujourd'hui, en 2050, cela peut te paraître fou, avec une alimentation qui s'est fortement désindustrialisée. Mais fin des années 1990, le modèle industriel dominait et le grand public manquait de recul sur certains effets sur la santé de l'alimentation. En 2007/2008, le Grenelle de l'Environnement contribua également au développement de notre marché, notamment dans la restauration scolaire.

En 2009, je repris donc les rênes d'une entreprise saine et active sur une large portion de la chaîne de valeur de l'alimentation bio. J'avais néanmoins de sacrés défis devant moi. L'essor du bio avait généré un climat concurrentiel bien plus tendu et les acteurs de la distribution classique - hypermarchés en tête -, avaient largement embrayé dans la dynamique du bio. Tu dois te rappeler que ces distributeurs fonctionnaient bien différemment des modèles actuels de distribution. Au début du siècle, ils opéraient dans une logique de masse, avec peu ou pas de services et avec une faible connaissance de la qualité gustative et sanitaire des produits qu'ils mettaient en rayon. Tu imagines que dans ce contexte, le bio trinquait. Issu d'une approche artisanale proche de la terre, le bio s'était largement industrialisé, notamment en Espagne et au Maroc, et par là même, il perdait son âme et sa finalité. Face à nous, acteur régional, nous avions des mastodontes nationaux voire internationaux avec lesquels il était difficile de rivaliser. Les opérateurs privés de restauration collective par exemple, voulaient de plus en plus travailler avec des entreprises actives au plan national. Nous n'avions pas la puissance d'achat des grands groupes et donc pas la même capacité à aligner des prix bas. Et nos magasins – 6 à cette époque – subissaient une concurrence de plus en plus forte de la part de nouvelles enseignes plus grandes et plus modernes dans leur conception.

C'est à cette période que j'ai décidé de m'engager dans une réflexion profonde concernant notre modèle économique. J'ai pu participer à une opération portée dans notre territoire sur l'économie de la fonctionnalité et la coopération. Quelle aventure ! Ils m'ont vraiment retourné la tête, mais cela nous a permis de réorienter de manière majeure notre trajectoire de développement.

Nous avons au départ choisi de travailler sur deux axes : la restauration scolaire et une reconception de nos magasins.

En 2007, le Grenelle de l'environnement imposa aux cantines scolaires de servir 20% de produits issus de l'agriculture bio dès 2012. Or à cette date, on en était très loin. Ce n'était pas étonnant : les municipalités, pour un grand nombre, ne comprenaient pas ce qui se jouait dans la transition vers le bio et n'avaient pas la capacité financière d'absorber le surcoût. Nous étions alors en pleine crise d'endettement public et les caisses des collectivités étaient bien mal menées.



Par ailleurs, les appels d'offre intégraient des critères aberrants, confondant les enjeux de proximité avec les critères de production bio ou raisonnée et les enjeux de santé. C'est simple, dans certains marchés publics, respecter tous les critères revenait à livrer des cageots vides, l'offre n'existant tout simplement pas. Beaucoup n'avaient pas compris que le bio et le « bien manger » présupposaient une approche beaucoup plus globale qu'une simple revisite d'une politique d'achat. Nous avons donc décidé de développer une nouvelle relation aux collectivités, non plus fondée sur le simple approvisionnement de produits labellisés Agriculture Biologique (AB), mais sur la mise en œuvre d'une véritable politique globale d'alimentation durable dans les cantines scolaires, et ce dans toutes les dimensions de la durabilité (impact environnemental de l'alimentation, équité dans les filières, enjeux de santé, promotion d'emplois locaux, valorisation de patrimoines culturels, ...). Nous nous sommes initialement associés pour ce faire à une Mairie très en pointe sur le sujet, qui avait fait de la restauration scolaire durable un cheval de bataille. Ensemble, nous avons réussi le pari fou d'une bascule à 100% de bio dès 2015, à budget constant. A projet ambitieux, mesures ambitieuses. Les écoles étaient dotées chacune d'une cuisine décentralisée sur site, ce qui nous simplifia la tâche. En renonçant à l'approvisionnement de plats préparés par le secteur privé, le personnel retrouvait ainsi sa fonction originelle de cuisiniers et pas de simples réchauffeurs de plats sous vide. Tu aurais vu l'émulation dans les cuisines, c'était magique ! Ils étaient vraiment heureux de pouvoir à nouveau mettre à l'honneur leurs compétences et leur savoir-faire. La première mesure que nous avons prise collectivement fut de peser les déchets. Nous avons été effarés de constater que près de 40% de la nourriture préparée était jetée quotidiennement. Quel gaspillage ! Afin de réduire drastiquement ce gâchis, nous avons agi non seulement sur les modalités de service, mais aussi sur l'accompagnement des enfants au « bien manger ». Ainsi, la ville décida d'engager du personnel d'accompagnement des enfants pendant les repas. Une nouvelle approche de service fractionné fut proposée aux enfants. Lors du premier passage au service, le personnel limitait les quantités servies et les accompagnateurs veillaient à ce que tout soit mangé. Les enfants pouvaient ensuite se resservir en conscience et apprenaient ainsi à se fixer des limites en étant à l'écoute de leur état de satiété. Cette approche couplée à ces mesures éducatives porta ses fruits puisqu'en l'espace de 2 ans, nous constatons une baisse de 80% des déchets. Soit autant de sources d'économie associées.

Pour maintenir un prix bas, il fallut aller encore plus loin. Nous avons décidé d'agir sur le contenu de l'assiette en diminuant la part de viande, très onéreuse, surtout en AB, au profit d'autres protéines, végétales d'abord et plus tard, à base d'insectes. Contre toute attente, les enfants avaient très peu de barrière à manger ce qui pour nous adultes aurait sans doute été plus compliqué. La révision complète des menus permit là aussi de réaliser de substantielles économies venant contribuer à compenser la hausse des coûts d'un approvisionnement de qualité. Mais la mesure choc à l'époque, a été la régie agricole municipale. La Mairie nous fit part de sa volonté de se réapproprier son agriculture pour servir localement ses restaurants scolaires. En d'autres termes, cela revenait à nous dire qu'ils allaient à terme se passer de nous pour l'approvisionnement en fruits et légumes.

On parlait quand même de 60 000 repas servis par an, soit un volume significatif, sachant que les écoles avaient par ailleurs mis en place un goûter fruits à 15h30. Je ne te cache pas que nous avons hésité, tremblé, mais nous avons décidé de jouer le jeu. De toute manière, leur décision semblait être prise. Forts de notre expérience agricole, nous avons donc décidé de les aider à mettre en place leur exploitation. Ils recrutèrent pour ce faire deux agriculteurs sous statut de travailleurs municipaux et permirent par là même à des agriculteurs sans foncier et sans exploitation familiale de démarrer. Nous avons accompagné toute la mise en œuvre de l'exploitation et organisé avec les agriculteurs les premiers plans d'ensemencement. C'est ensuite un accompagnement dans la durée qui s'est instauré. Six ans plus tard, 100% des fruits et légumes consommés par les trois écoles, étaient issus de leur exploitation. Et le projet prit une tournure pédagogique. Les enfants étaient invités plusieurs fois par an à participer à une journée de découverte à l'exploitation. Ils retrouvaient ainsi dans leur assiette des courgettes, des tomates ou des aubergines qu'ils avaient contribué à planter ou à récolter. A force d'essais et d'erreurs, de petites ou de grandes innovations, le défi d'une transition au 100% bio à budget constant fut réussi.

Cette première expérience en a ouvert de nombreuses autres. Chaque fois, la situation était différente et nous avons dû trouver des solutions innovantes propres au contexte local. Parfois une régie agricole était possible, parfois pas. Dans certains cas, nous testions avec succès l'agriculture urbaine, parfois cela échouait. Avec l'aide de partenariats, notamment avec l'INRA, nous avons testé de nouveaux modes de cultures plus économes en eau. Nous avons déployé ou aidé à lancer des projets d'aquaponie et des projets d'agriculture verticale. Nous avons aidé, avec la coopération de nombreux partenaires, à lancer les premiers élevages d'insectes municipaux. Dans certains cas, il était hors de question de décentraliser les cuisines, ce qui compliquait drastiquement les choses et ne durait in fine jamais très longtemps.



Le modèle industriel des cuisines centrales était en effet incompatible avec les objectifs d'alimentation durable qui étaient poursuivis. Mais parfois, nous pouvions d'ores et déjà compter sur des cuisines dans chaque établissement.

A chaque fois, nous avons beaucoup appris en organisant systématiquement avec les acteurs impliqués des **retours d'expérience**. Des **compétences** nouvelles se sont associées à nos projets. Dès les premières heures, les diététiciens et nutritionnistes nous ont aidé à composer les nouvelles fiches-menus discutées ensuite avec les responsables des restaurants scolaires. Plus tard, nous avons associé les familles pour qu'elles partagent leurs recettes de famille, faisant ainsi vivre les savoir-faire et les talents locaux. Certains restaurateurs se sont aussi engagés dans le projet. En fonction des projets politiques, tels ou tels axes de développement étaient choisis. Nous avons monté des écosystèmes coopératifs avec des agriculteurs et des éleveurs locaux. Ce fut compliqué car le monde agricole était habitué à une certaine forme de coopération, centrée sur la mutualisation de machines-outils et le développement de coopératives de négoce ; Mais n'avait pas l'habitude de réfléchir par exemple à la complémentarité des cultures à l'échelle d'un territoire. Même si cela a bien changé, ce n'était tout simplement pas dans son ADN de l'époque, et faire accepter l'idée de développer des plans d'ensemencement de manière coopérative p.ex., nous a pris des années. Mais nous avons fini par y arriver ! Je t'avoue que l'innovation mise en place en termes de gouvernance, nous a aidés. Je reviendrai sur ce point. Nous avons aussi coopéré avec les services d'urbanisme des villes, notamment dans la révision de leur plan local d'urbanisme, afin de maintenir disponible, lorsque c'était possible, du foncier à des fins agricoles. Nous avons coopéré ou fait coopérer entre eux des acteurs agricoles et de la recherche pour trouver ou tester de nouvelles pratiques. Le projet était titanesque et nous avons rapidement dû nous entourer de nouvelles compétences, notamment pour valoriser les déchets et la biomasse au sein des exploitations agricoles à des fins de production énergétique. Nous avons aussi travaillé sur la réduction drastique de la consommation d'eau, sur la mise en place de systèmes d'eau grise, et avons consenti beaucoup d'effort sur les nouvelles techniques de production agricole toujours plus respectueuses de notre environnement. Nous avons même collaboré avec des FabLabs. C'est là par exemple qu'un groupe de jeunes avait inventé et développé le petit robot de désherbage que nous utilisons toujours, même s'il a depuis évolué.

Notre contractualisation a complètement évolué, puisque de plus en plus souvent, nous ne vendions plus aucun produit nous même, les commandes allant directement dans les écosystèmes territoriaux que nous avions aidés à monter. Nous générions toutefois de nouveaux revenus fondés sur l'animation des écosystèmes et sur la professionnalisation de nos parties prenantes, mais aussi sur la veille que nous mettions en place au service des écosystèmes. Grâce aux multiples services rendus, chacun voyait dans l'adhésion qu'il payait en tant que membre de la communauté un investissement à forte valeur ajoutée. Et chaque fois que nous contribuions à améliorer l'efficacité et l'efficience d'un de nos partenaires, nous étions associés financièrement à travers un partage des gains générés. Ce modèle générait des marges bien plus importantes que dans nos métiers historiques. Au plus nous faisons, au plus nous apprenions, au plus nos actions de professionnalisation étaient pertinentes, au plus la confiance se développait, au plus l'efficacité et l'efficience s'optimisaient. Tout était lié. C'était et cela reste un cercle vertueux.

Rapidement, nous avons pris conscience de la formidable courroie de transmission que représentait la restauration scolaire pour toucher les familles et les personnels de la ville. L'enfant n'est-il pas le meilleur ambassadeur du « bien manger » auprès de ses parents ? C'est là que nous avons commencé à lier ces développements avec ceux de nos magasins. Je reviendrai sur ce point.

C'est grâce à cette réorientation stratégique que nous sommes devenus l'acteur de référence en charge de l'animation de la communauté nationale de la restauration scolaire durable. Nos apprentissages nous ont aussi permis de développer nos interventions vers la restauration d'entreprise. Tu sais, en 2010, pas une entreprise n'avait en ses murs d'espaces de production agricole. Le projet était bien testé au Japon, mais rien de tout cela en France. Quand tu vois maintenant comment cela s'est développé... C'est peu de temps après que nous avons également entamé notre action à destination des maisons de retraite, en lien étroit avec la société Arthur Jeun, engagée elle aussi dans l'économie de la fonctionnalité et travaillant sur la qualité de l'air et la stimulation multi sensorielle de nos aînés à travers l'olfaction et le lien à la nature. Elle aussi avait sacrément révolutionné ses activités, quand tu penses qu'au départ, il s'agissait d'une entreprise de négoce de matières premières aromatiques pures et naturelles.



Cette stimulation avait notamment pour effet de maintenir un niveau d'appétit et de soif compatibles avec leurs besoins physiologiques. Et c'est là que nous prenions le relais, en contribuant via nos produits et via les écosystèmes de support à accompagner les équipes de cuisine à offrir des repas adaptés à leurs besoins, mais aussi à leurs sens gustatifs parfois dégradés. Que d'étincelles se sont rallumées dans les yeux de nos aînés lorsque ce travail a été mis en œuvre !

Comme je te le disais, nous avons aussi entrepris un vaste chantier autour de nos magasins. En 2012/2013, force était de constater qu'ils manquaient de plus en plus de pertinence par rapport à la concurrence. Nos surfaces étaient souvent plus petites, nous n'avions de ce fait pas la même largeur et profondeur dans nos gammes, nous n'étions pas les moins chers du marché et nos magasins, pour certains, vieillissaient par rapport aux magasins flamboyants neufs des nouveaux arrivants. Notre première action fut de miser tout sur le goût et la qualité de nos produits frais. Nous avons ainsi démarré une coopération avec une autre entreprise engagée dans une transition vers l'économie de la fonctionnalité, active dans la nébulisation de produits frais (fruits et légumes, rayon viande et rayon marée). Les bienfaits de la nébulisation étaient nombreux : réduction de la casse, préservation des qualités organoleptiques et de la teneur en vitamines des produits, réduction de la quantité de glace utilisée au rayon marée, ... Encore fallait-il que l'équipement soit correctement utilisé par nos salariés et que les bénéfices soient bien compris par nos clients. En tant que bêta-testeur, nous avons pu bénéficier de solutions développées par l'entreprise, notamment sur l'affichage dynamique et les applications mobiles d'aide à l'usage mises à la disposition de nos personnels de rayons. Avec leur téléphone portable, ils pouvaient ainsi piloter et optimiser l'usage de l'équipement de nébulisation qui ne nous était plus vendu, mais qui était mis à notre disposition en intégrant des services optimisant sa valeur d'usage. Avec cette solution, nos clients pouvaient eux aussi bénéficier de nouveaux services, en accédant p.ex. à des applications de recettes, des conseils de préparation, le tout visant à revaloriser la cuisine à base de produits frais à la place de la nourriture industrielle transformée.

Courant 2016, nous avons également entamé les premières coopérations avec les fabricants d'ustensiles et d'appareils électroménagers de cuisine. Seb avait notamment lancé son projet Eurêcook avec Casino, et nous y associa en tant que partenaire sur les supermarchés spécialisés bio. Nous pûmes démarrer avec une première gamme de 24 ustensiles et appareils de cuisine que nous pouvions louer à nos clients en y associant des fiches-recettes et les produits nécessaires à leur préparation. Ces équipements avaient bénéficié d'une re-conception complète permettant de les rendre plus propice à un usage intensifié. Ils avaient également intégré une contrainte de facilité de nettoyage. Finalement, les manuels avaient été développés et imprimés sur un support en plastique végétal bien plus robuste et durable. Ces recettes que nous avons développées avec les nutritionnistes partenaires des projets avec les cantines scolaires, nous ont permis une pleine valorisation de nos produits alimentaires frais lors de l'usage des appareils loués. Toutefois, nous nous sommes aperçus que les déplacements des usagers pour retirer et rapporter les appareils alourdissaient très fortement le bilan environnemental du modèle de location. Nous avons donc pris en charge la logistique, nous cumulons le transport des marchandises et des appareils ménagers lors de nos tournées et on utilise des véhicules utilitaires légers et sobres en carbone.

Avec ces locations et les discussions qui accompagnaient l'enlèvement ou le retour des appareils par nos clients, nous avons appris beaucoup sur les modalités de préparation de nos produits, et sur les freins à acheter des produits frais. Beaucoup voulaient acheter plus de produits frais, mais n'avaient pas le temps ou les idées pour les préparer de manière créative.

C'est à cette époque que nous avons créé notre concept de légumerie, offrant des légumes frais coupés prêts à l'emploi, mais proposant aussi des animations telles que des cours de cuisine, des stages pour enfants, des événements inter-entreprises ou des soirées de meet-cooking. Tantôt nous convions un chef, tantôt c'étaient nos clients ou des citoyens du quartier qui passaient derrière les fourneaux pour des moments de partage et de convivialité. Je me rappelle ainsi d'une association de femmes marocaines qui nous ont fait découvrir lors d'une soirée mémorable les recettes traditionnelles du couscous et du tajine. Quelle soirée magique ! Cette soirée donna l'idée, à un réseau d'aide à la création d'entreprise, d'accompagner ces femmes pour développer un projet de traiteur de produits du monde. Ce fut un beau succès et elles nous restèrent fidèles pour leur approvisionnement. Cette dynamique fit des émules. Un chef d'entreprise proposa p.ex. la création de cuisines inter-salariés qui allaient permettre à des salariés d'entreprises différentes de se rencontrer et de partager le temps d'un repas une pause déjeuner. En pouvant bénéficier de nos légumes coupés, ils gagnaient beaucoup de temps pour préparer des repas sains et savoureux qu'ils partageaient ensuite en toute convivialité.

Une véritable dynamique de territoire se mis en œuvre autour de l'alimentation dans le Pays de Grasse. Des citoyens créaient des ballades de découverte du patrimoine agricole local.

Une entrepreneuse lança un projet des restaurants basé sur la générosité, où le temps d'un soir, un restaurateur acceptait de mettre gratuitement son établissement à destination de bénévoles qui préparaient un repas complet pour des convives. Ces derniers, en retour, donnaient ce qu'ils jugeaient juste au terme du repas en fonction de leur appréciation de l'expérience vécue.

Notre première légumerie fut installée au cœur même de notre exploitation agricole historique afin de permettre à nos visiteurs de découvrir de l'intérieur notre tradition et notre savoir-faire maraîcher. En ouvrant la porte de nos champs, nous avons réalisé que beaucoup se demandaient comment planter des tomates, prendre soin de haricots, réussir la culture d'artichauts, comment se protéger des prédateurs dans une approche bio, ... Jamais nous n'avions pensé que nos compétences agricoles pouvaient intéresser nos clients. C'est à cette époque que nous avons démarré nos stages pour développer ses propres potagers. Et très vite, nous y avons associé les agriculteurs participant à l'écosystème coopératif ainsi que les régies agricoles, qui pour certaines sont devenues de vrais incubateurs de projets citoyens (potagers partagés, potagers scolaires, parterres de nourritures partagées au sein même de l'espace urbain, conception et réparation en *do it yourself* d'outils et d'équipements de jardinage, ...). Cela impacta positivement le métier de nos agriculteurs, qui intégrèrent des fonctions d'animation et trouvèrent dans les stagiaires des aides dans l'exploitation. Car c'est en faisant qu'on apprend, telle est notre philosophie.

La mise en œuvre des légumeries nous permis de lancer la coopération avec Kokola, une association de promotion de semences paysannes durables, valorisant notamment les variétés locales anciennes, et offrant ainsi à nos clients jardiniers la possibilité de redécouvrir des variétés de légumes oubliés. A nouveau, l'expérience acquise notamment par une proximité renouvelée et accrue à nos clients, nous donna de nombreuses idées de développement, à l'instar du « bar des sensations », créé dans nos magasins et en partenariat avec plusieurs restaurants et permettant de surprendre nos clients en réinventant constamment les modes de préparation de nos produits frais et en cassant les codes pour montrer combien la créativité autour du frais est sans limite. Boissons, amuse-gueules, potages, accompagnements, plats végétariens, cuisine moléculaire, et même dessert... tout y passa ! Et la formule d'abonnement fut initialement retenue pour monétiser ces offres.

Notre réputation d'apporteur d'assistance à des projets de promotion d'alimentation durable, amena un collectif citoyen désireux de lancer un supermarché coopératif, à nous contacter pour les aider. Leur démarche était intéressante : créer une surface de vente accessible à des coopérateurs qui acceptaient de s'engager à hauteur de 2 jours par mois dans un travail volontaire au sein de la coopérative. En contrepartie, le supermarché était en mesure d'offrir des produits de qualité à prix réduits aux coopérateurs. Malgré un démarrage difficile, le projet fut un succès et fut largement approvisionné... par les écosystèmes coopératifs que nous avons initiés. C'est grâce à notre participation à ce projet que nous avons fait évoluer notre gouvernance. En premier, nous avons ouvert la gouvernance de nos magasins aux agriculteurs membres de nos écosystèmes coopératifs.

Cela nous a permis de résoudre un problème de taille : beaucoup voyaient dans notre propre activité agricole une absence d'incitant de notre part à promouvoir leurs produits pour valoriser les nôtres. Cette gouvernance plus ouverte a eu de nombreuses répercussions, comme p.ex. le réaménagement d'espaces au sein des magasins pour y intégrer les activités de certains de nos partenaires. Le premier fut Paul, le boulanger de la Roquette qui installa au cœur du magasin du Cannet un four à pain. Il embauma ainsi le local du doux parfum de pain chaud et enrichi par là même nos ateliers autour de la fabrication du pain.

Le succès de cette expérience nous amena à ouvrir plus largement notre gouvernance à d'autres parties prenantes, notamment à nos clients mais aussi à nos salariés. Le résultat en termes de dynamisation de nos capacités d'innovation a été immédiat. C'est ainsi que nous avons testé avec succès puis adopté dans certaines zones géographiques le champ coopératif, où les personnes pouvaient adhérer à la coopérative et venir directement dans l'exploitation cueillir librement les fruits et les légumes dont ils avaient besoin, en payant ce qui leur semblait être le juste prix. La seule information qui était mise à leur disposition était une transparence totale sur nos coûts de production. Jamais nous n'avons enregistré le moindre déficit sur des exploitations, qui généraient même souvent une rentabilité accrue par rapport aux approches classiques, pour un prix payé par le consommateur plus faible.



En 2020, nouveau virage avec l'essor des objets connectés. De plus en plus de nos clients étaient équipés de montres bien moins sophistiquées qu'aujourd'hui, mais qui notamment mesuraient leur activité physique et la traduisait en calories dépensées. Nous avons anticipé ce virage et avec l'aide d'une école de développement informatique et d'une start-up locale, nous avons co-développé une application permettant, pour chaque recette éditée, de calculer les calories correspondantes. Afin de faciliter le calcul de la correspondance, nos partenaires nous avaient également proposé, en lien avec SEB, de développer une balance connectée. Et le frigo avait entamé lui aussi sa transformation numérique. Je t'avoue que tout cela était un peu bancal à l'époque, mais tu retrouves là les prémisses de notre solution *e-pleasure*, qui permet de suivre sur le long terme la qualité de son alimentation dans une perspective de plaisir et de convivialité, mais aussi de santé.

Comme tu le sais, nous avons été très vigilants à éviter de développer une approche culpabilisante de l'alimentation. C'est d'abord et avant tout une affaire de plaisir. Et j'aime à rappeler que les excès sont tout à fait acceptables... s'ils sont contrebalancés par des repas plus légers. Un autre enjeu majeur a été pour nous de garantir un total respect de la vie privée de nos clients qui en faisait explicitement la demande.

Le développement des technologies, notamment de paiement et de valorisation monétaires des externalités générées, nous a également permis de renforcer notre capacité à nous rémunérer sur les contributions modestes, mais aussi sur les impacts positifs que nous générions dans les territoires et nos systèmes d'acteurs. Cela a été pour nous un virage majeur qui nous a pleinement permis de valoriser sur un plan monétaire l'ensemble des services apportés à nos clients ou à nos partenaires. Le développement des outils de micro-mécénat par exemple a été décisif pour nous car, comme nous générions un nombre important d'externalités positives dans nos territoires d'intervention, nombreux étaient les bénéficiaires indirects de nos actions à nous en récompenser par des soutiens modestes, mais qui cumulés, devenaient significatifs.

Il y a un projet dans lequel je me suis engagé à reculons : celui de l'impression alimentaire 3D. Nous avons été attentistes sur ce dossier et j'étais largement sceptique. Comment une vulgaire imprimante pourrait-elle valoriser un savoir-faire humain et travailler des produits naturels avec le respect et la créativité qu'ils méritent ? Force est de constater que je m'étais trompé. Il m'a été démontré que les offres d'impression alimentaire 3D devenaient compatibles avec notre cahier des charges très exigeant en matière de qualité et de naturalité des produits. Si nous sommes partis à la traîne, nous avons pu combler notre retard, notamment grâce au bar des sensations. C'est grâce à lui en effet que les concepteurs d'imprimantes culinaires 3D nous ont contactés pour voir comment bénéficier de nos innovations dans une perspective d'impression. En a résulté l'imprimante éco conçue et « co-brandée » permettant la prise en charge de produits frais correctement préparés, ainsi que l'interfaçage avec la plateforme collaborative « I love cooking » pour les recettes et les possibilités de commande en ligne des produits frais.

Et surtout, parce que nous voulions défendre l'idée d'un consommateur pleinement acteur dans l'acte créatif de la cuisine, nous avons beaucoup travaillé sur le développement du logiciel d'aide à la création de recettes imprimables via notre machine. Ce qui nous a donné là aussi de nombreux retours sur les créations culinaires de nos consommateurs, appelant de nouveaux modes de préparation de nos produits frais. Mais ce projet tu le connais puisque tu y as été associé.

Nicolas, l'entreprise dont tu hérites aujourd'hui a fortement évolué par rapport à celle que ton grand-père m'a cédée en 2009, même si elle a conservé son ADN et ses valeurs fondatrices. Tu le connais et tu sais que tu auras à gérer un groupe ouvert fondé sur une gouvernance coopérative. Il est aujourd'hui orienté bien davantage sur la raison d'être de l'alimentation que sur l'alimentation elle-même. Une raison d'être fondée sur le plaisir, la convivialité, la santé, la naturalité, la préservation de notre planète et notre contribution à la sauvegarde et au développement de notre biodiversité. Je sais que sous ton impulsion, notre groupe ira encore plus loin et c'est avec le sentiment du devoir accompli et une grande confiance dans l'avenir que je te cède ses clefs.

Ton père, Jacques, le 15 juin 2050

## 1.5 Le métier d'intendant en 2050 : une activité au service du bien-être au travail et de la qualité du développement du territoire

Interview du dirigeant du Groupement d'Entreprises Coopérantes OSIRIS : du ménage au bien-être

Le 3 juin 2050

*La Société OSIRIS a connu une croissance fulgurante ces trente dernières années. Créée au début des années 2000 dans les Alpes Maritimes, avec une activité dédiée à l'entretien des résidences secondaires, la société OSIRIS a fait partie des premières sociétés engagées, dès 2014, sur le modèle de l'économie de la fonctionnalité. Elle a alors fait évoluer son offre pour proposer à ses clients une solution complète « Maison propre » à la place d'une contractualisation fondée sur la réalisation d'heures de ménage. Elle a ensuite poursuivi son évolution en passant en 2025 à une proposition de « Bien-être à domicile », incluant à la fois la dimension de gestion patrimoniale des lieux de vie (maintenance des maisons / appartements, espaces extérieurs) et celle de services aux occupants dans leurs modes de vie (courses alimentaires en lien avec des réseaux locaux de producteurs, baby-sitting, attention aux personnes en situation de perte d'autonomie etc.). Ce qui lui a permis de transférer ensuite son expérience sur la prise en charge des espaces de travail. De la PME de moins de 20 employés en 2014, elle couvre à présent bon nombre des espaces de travail à distance du Sud-Est et compte plusieurs centaines d'employés répartis en petites unités territorialisées organisées à partir d'une gestion décentralisée.*

**Comment les évolutions de votre métier ont-elles contribué à augmenter la valeur de l'offre apportée aux clients dans le cadre d'une intervention sur des espaces de travail ?**

Le déploiement de l'économie de la fonctionnalité sur notre territoire a profondément transformé notre modèle économique depuis 35 ans. D'un côté, l'offre de nos sociétés adhérentes qui dispensaient alors une activité « de nettoyage », s'est transformée. De l'autre, de nombreuses entreprises issues de secteurs d'activité différents mais intervenant dans la gestion des espaces de travail ou dans les services aux entreprises, ont réinterrogé leur stratégie et ont rejoint notre métier. Cette évolution a été en partie accélérée par la confrontation des entreprises à une concurrence très importante qui a eu pour effet de chercher à sortir d'une logique de réduction des coûts au profit d'une réflexion sur les dimensions et conditions de développement de la valeur de nos offres.

L'offre s'est beaucoup diversifiée et repose essentiellement sur des « solutions intégrées biens & services ». Il ne s'agit plus d'associer les services entre eux comme la gestion du courrier, l'entretien d'espaces verts, des travaux simples de maintenance dans le bâtiment, comme ça s'est développé, il y a 20-30 ans, dans une optique de « Facility Management ». Cette transformation a abouti à l'émergence de prestations d'un autre type, construites sur des **engagements de performance liée à l'accroissement du bien-être et de la santé dans les situations de travail.**

Ce que l'on appelait en 2016 « le Secteur de la propreté » participe à présent de la **sphère fonctionnelle** « Performance, bien-être et santé au travail ».

*Les entreprises du « Secteur de la Propreté » qui intervenaient en B to B, ont réinterrogé leur offre, dans une perspective d'économie de la fonctionnalité, pour faire émerger les différentes dimensions de la performance. Peu à peu, une sphère fonctionnelle « Performance, bien-être et santé au travail » a émergé. Celle-ci comprend trois principales dimensions : tout d'abord, les solutions liées à l'aménagement et à la gestion des espaces de travail ; En second lieu, l'attention aux travailleurs (lien à leur bien-être et à leur santé), enfin, l'intervention « directe » dans les processus de travail, au service de la performance de ceux-ci. Les Intendants sont centrés sur les dimensions de bien-être et de performance dans le travail, en coopération avec des acteurs aux compétences complémentaires. Situées territorialement, ces solutions permettent de prendre en charge les externalités négatives auparavant délaissées. La logique de sphère fonctionnelle a donc suscité un élan de reterritorialisation qui a permis aux territoires de redécouvrir un espace d'actions.*



### ***En quoi consiste le métier des Intendants et comment participe-t-il à l'augmentation de la performance du travail des clients ?***

Dans les lieux de vie dans lesquels il intervient (espaces de travail, établissements de santé, espaces communs de l'habitat, univers de loisirs...), l'« **Intendant** » prend à sa charge le développement d'une dynamique de mobilisation des usagers en faveur de la bonne gestion de l'espace.

Il a gardé un lien avec l'activité historique, consistant à maintenir des espaces de qualité (propres, rangés), mais dans une perspective nouvelle et enrichie : il vérifie l'adéquation des prestations de l'espace aux usages, analyse des nouveaux besoins ; il remonte des alertes, par exemple, le dysfonctionnement sur un équipement.

Le métier intègre aussi la gestion optimale des ressources (espaces, fluides, matières, énergie) en lien avec les besoins et usages des personnes, d'une part, et autour de l'attention aux conditions de travail de ces personnes, d'autre part. En participant à la réduction des consommations des ressources et au recyclage des biens, il contribue à la mise en place d'une démarche « d'économie circulaire ». En matière d'économie d'énergie, son rôle est complémentaire au déploiement des technologies de l'intelligence artificielle qui, couplées à une multitude de capteurs, permettent de réguler automatiquement les fonctions du lieu, telles que la température, la lumière, l'aération... L'Intendant porte la diffusion d'une culture développement durable aux usagers. Par le biais de la relation humaine et de la confiance qui s'instaure, une appropriation collective de l'environnement se forme, c'est-à-dire que les usagers deviennent en capacité de s'interroger sur leurs propres pratiques et à les faire évoluer en fonction du retour qu'ils obtiennent sur ses pratiques.

Aujourd'hui, les activités de travail s'organisent entre une diversité d'espaces interconnectés et de collectifs organisés en réseaux. Le temps de travail comme principal cadre de référence et support de la contractualisation entre l'entreprise et le travailleur a laissé la place à une contractualisation basée sur des engagements et à une rémunération fondée sur l'utilité sociale de l'activité et sur la reconnaissance des **compétences**<sup>57</sup>.

Remarquez que l'on ne parle plus d'employeurs et d'employés, car aujourd'hui, le salariat n'est plus la forme dominante du mode d'organisation du travail. Le lien de subordination juridique avec un employeur s'est peu à peu effacé en faveur de travailleurs indépendants ou de petits collectifs organisés dans une logique de « contributeurs » selon le modèle du crowdsourcing qui a commencé à être très en vogue dans les années 2020. Le travail sous statut indépendant s'est développé et les débats sur les droits et obligations des personnes engagées dans le travail indépendant d'une part, dans de nouvelles pratiques solidaires d'autre part, ont abouti en 2030 à la reconnaissance d'un socle commun de droits et de cotisations.

Dans ce cadre, les prestataires intervenant sur les espaces de travail ou sur l'amélioration des conditions de travail, ont cherché à développer des offres s'engageant à rendre le travail de leurs bénéficiaires le plus efficace possible. Mais l'efficacité dans le travail est aujourd'hui inscrite dans une recherche plus globale d'effets utiles environnementaux, sociaux, territoriaux.

### ***Comment l'activité d'intendant est-elle en lien avec le territoire ?***

Ces vingt dernières années, les expériences d'une coopération territorialisée ont été démultipliées, notamment en lien avec les nouvelles orientations des collectivités territoriales.

Sur la question de la mobilité, la dynamique propre de l'activité d'intendant d'une part, la valorisation d'un nouveau modèle de développement du territoire d'autre part, ont fait naître une nouvelle forme d'intervention conçue à l'échelle du quartier, prenant une dimension d'hyper-proximité. Les *Intendants* interviennent dans des lieux de vie situés en proximité les uns des autres.

---

<sup>57</sup> La notion de « compétence » se différencie de celle de « qualification ». Les « qualifications » désignent les savoirs (pratiques, technologiques, scientifiques) du salarié qui lui donne la possibilité d'assumer des opérations, des tâches, des responsabilités dans une organisation sociale du travail spécifique ; la notion de compétence étend celle de la qualification à des enjeux subjectifs relevant de la capacité des salariés à faire face à un évènement, à prendre en charge un aléa, un dysfonctionnement dans une logique compatible avec la stratégie de l'organisation, de la capacité à apprendre de l'expérience, de la capacité à réagir en relation avec l'autre. Cette aptitude du salarié repose, alors, sur sa capacité à mettre en œuvre des dynamiques de coopération. (Du TERTRE, 2008).

Cette approche a permis d'articuler l'activité aux enjeux territoriaux et de faire du poste d'*Intendant*, un maillon essentiel dans le développement d'effets utiles non seulement pour les bénéficiaires directs, mais plus largement pour le territoire. Par exemple, lors des épisodes de canicules, ils sont le lien direct avec les personnes en situation de fragilité, et agissent préventivement en passant au domicile des personnes qui ne sont pas déjà en lien avec des services d'aide.

Plus généralement, les *Intendants* ont pour fonction de relayer un certain nombre de politiques publiques en faveur des économies de matières premières et d'énergie, etc. L'activité d'Intendance présente un intérêt collectif et un caractère d'utilité sociale. En contrepartie, les politiques publiques prévoient un abondement pour le financement des postes d'intendants créés.

### ***Quelles ont été les conséquences sur l'organisation de l'activité, les relations Prestataire/Client et les formes contractuelles et juridiques ?***

De **nouvelles formes contractuelles** se sont développées. Les entreprises de propreté ont d'abord expérimenté des formes contractant sur une performance. Mais quelles que furent la qualité et l'exhaustivité de la rédaction contractuelle, la compétence des acteurs et de celle de leurs experts, les formes contractuelles en vogue jusque dans les années 2030 ne suffisaient plus à garantir les engagements des parties, et encore moins la finalité de l'objet. A l'époque, on n'avait pas encore pris la pleine mesure de ce que signifiait la relation de coproduction/coopération qui se joue dans les activités de service. Les dynamiques de coopération entre les parties prenantes devaient s'exprimer au sein de systèmes de gouvernance appropriés pour ouvrir la voie à de nouveaux modèles susceptibles de changer de paradigme économique.

L'engagement autour de contrats coopératifs s'est alors développé, issu du terrain. Ces contrats, contrairement aux anciennes formes fondées sur les droits et devoirs entre les parties, précisaient les modalités de mise en œuvre de la coopération au service des obligations réciproques. La pratique des contrats coopératifs a débouché sur la formalisation de la convention CoCoPiEVaP<sup>58</sup> conçue par les promoteurs du modèle serviciel de l'économie de la fonctionnalité en 2035.

L'économie de la fonctionnalité a ainsi permis de dépasser les anciennes divergences d'intérêt entre les parties contractantes : d'une part, un client qui cherche une prestation, un achat en cherchant à en limiter le coût pour une qualité la plus élevée possible, d'autre part un offreur qui vend des moyens (du temps, un bien consommable ou durable) et qui cherche à renouveler l'acte de vente. Une nouvelle culture s'est développée autour de l'explicitation des différentes dimensions de la **performance d'usage** attendues, ainsi que des conditions pour les atteindre et les tenir.

Il est devenu naturel de considérer la coopération comme l'élément central, y compris dans la capacité à évaluer conjointement, non pas dans une logique de « sanction » (financière notamment) mais de compréhension et d'ajustement.

Pour ce faire, nous nous appuyons aujourd'hui sur les travaux que le Conseil National d'Évaluation des **effets utiles** (CNEEU<sup>59</sup>) a mené sur les activités des intendants, en lien avec la sphère « performance, bien être et santé au travail ». Les méthodes d'évaluation fondées sur la quantification des effets (à l'aide de baromètres ou autres outils chiffrés), ont laissé la place à des dispositifs de dialogue orientés vers le repérage, la révélation de ces effets et leur évaluation qualitative. Le conseil national, en partant des pratiques du terrain, a identifié une série d'effets utiles de premier ordre, à la base de l'activité des *Intendants*, associés à des propositions de méthodes d'évaluation, afin d'aider les *Intendants* et leurs clients.

Cette proximité nouvelle et cet engagement commun ont, dans de nombreux cas, débouché sur une évolution des contours des organisations économiques ainsi que leurs formes juridiques. A ainsi été créée dans certains cas, une structure juridique ad hoc intégrant dans la gouvernance l'ensemble des parties concernées, en réponse à un besoin initial. Dans ce cadre, les entreprises de Propreté de type SARL ou SA se sont d'abord tournées vers des formes coopératives telles que les SCIC<sup>60</sup>, qui permettaient à leurs employés, aux bénéficiaires du service et autres acteurs du territoire, de participer à la dynamique de coopération à travers une gouvernance partagée.

---

<sup>58</sup> Coopérer pour Concevoir Piloter Evaluer VALoriser et Partager

<sup>59</sup> Créé en 2040, ce conseil est un espace de coproduction orienté vers la formalisation de dispositifs, de méthodes et outils qui permettent de révéler les effets utiles de l'activité.

<sup>60</sup> La Société Coopérative d'Intérêt Collectif est une forme juridique créée au début du siècle.



Ces formes juridiques ont ouvert un nouveau contrat social fondé sur une répartition renouvelée du capital et des revenus. De nouvelles formes de **gouvernance participative**, incluant des espaces de délibération dans laquelle les citoyens ont toute leur place, existent à présent, représentées entre autre par les SCIC - SF (SCIC Sphère Fonctionnelle). La présence d'acteurs publics et des citoyens au sein des SCIC-SF permet d'intégrer de façon naturelle la question des externalités de l'activité et de la relation avec les enjeux territoriaux.

### **Quels sont les effets de cette évolution au plan social ?**

Les *Intendants* sont les premiers bénéficiaires de l'évolution de l'activité. Leur statut est reconnu et valorisé. A compétences égales, les hommes et les femmes perçoivent la même rémunération. La mixité sociale sous toutes ses formes y est effective.

### **Quelles mesures avez-vous prises pour accompagner le changement ?**

Les **dispositifs de professionnalisation** ont depuis toujours été la pierre angulaire du métier. Il y a une trentaine d'années, il a fallu accompagner la reconversion des hommes et des femmes que l'on nommait « agents de propreté » pour les faire progresser vers la fonction d'Intendant. On était dans un système de métiers et de qualifications professionnelles étanches, et aussi de conventions collectives qui ne se parlaient pas.

Dans les années 2020 et 2030, le système des qualifications professionnelles s'est peu à peu ouvert à des évolutions issues d'expériences locales. L'innovation sociale s'est développée, permettant de faire évoluer le métier et de faire émerger le poste d'Intendant. L'offre de formation professionnelle, telle qu'elle existait il y a trente ans, a été supplantée par un ensemble d'outils d'évaluation, de retours d'expériences, enrichi des apports d'autres métiers (ergonomie, médecine du travail, etc.), pour donner lieu à une recomposition des dispositifs de professionnalisation. Les anciens organismes de formation sont devenus des structures de professionnalisation qui conçoivent et animent, dans une perspective d'économie de la fonctionnalité, des plans de professionnalisation partagée. Ce changement a été opéré tant sur les ressources internes à notre profession, qu'au niveau du territoire par le développement des ressources immatérielles en lien avec le travail (la coopération, la confiance).

Par exemple, comme la prestation est souvent réalisée en pleine autonomie, l'évaluation de la contribution des Intendants se fait entre « collègues », sur la base de **retours d'expérience** qui les fait progresser dans l'analyse des situations qu'ils rencontrent et la façon de les résoudre.

### **L'économie de la fonctionnalité : un modèle idéal ?**

C'est indéniablement un modèle beaucoup plus durable que celui dans lequel étaient inscrites les entreprises de propreté et leurs salariés dans les années 2010. Mais la coopération n'est pas synonyme d'absence de tensions, voire de contradictions. Même si elles se régulent autrement, les questions de production de la valeur, de valorisation monétaire et de répartition de la valeur produite, continuent à se poser.

Par ailleurs plusieurs pratiques coexistent concernant la question de la rémunération des agents : il demeure très difficile de dissocier la question des revenus issus de l'activité de celle du temps passé, quand bien même nous savons que dans une activité de services l'effort et le résultat ne sont pas nécessairement corrélés, donc que le temps est une mesure très imparfaite de la valeur produite.

*La coopération intègre la façon dont les activités des uns chevauchent et interfèrent avec celles des autres. Elle conduit à se préoccuper des attentes des uns et des autres et à interpréter les raisons qui conduisent chacun à se comporter de telle ou telle manière. Elle se distingue de la coordination. La coordination relève de la logique du contrat, dans le sens où elle définit des obligations à respecter par chacun selon un dispositif formel. En revanche, la coopération est fondée sur une relation de confiance et elle implique un processus d'ajustement sur la règle définie par avance. 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 instaure un jeu entre acteurs qui intègre l'inattendu et qui, à ce titre, fait ressource pour ajuster les comportements à une finalité partagée (Hubault, 2014<sup>61</sup>).*

<sup>61</sup> Club Économie de la Fonctionnalité & Développement Durable - Propos recueillis lors de l'atelier « Financement de l'Économie de la Fonctionnalité » du 9 avril 2014. L'atelier étudiait la coproduction et la coopération entre EDF Optimal Solutions (EOS), prestataire d'une solution de CPE (Contrat de Performance Énergétique), et son client, la Ville de Paris



## Interview d'un Intendant

Le 6 septembre 2050

### ***Comment vivez-vous votre travail au quotidien ?***

Notre travail consiste à assister les usagers sur leur lieu de vie, dans leur activité du travail, de loisir ou autre, en veillant que le cadre dans lequel ils l'exercent, soit le mieux possible adapté à leurs besoins. Nos interventions sont majoritairement proactives (maintenir la qualité des espaces, en faciliter l'accès, veiller sur bien-être des personnes, promouvoir le respect de l'environnement...), mais une part importante de notre travail requiert d'être à l'écoute de leurs attentes et d'y répondre. Ce n'est certes pas la plus facile, car elle nous demande beaucoup d'engagement, mais c'est assurément celle qui est la plus valorisante. Nous entretenons des relations régulières avec eux sur bien des sujets. Parfois, il s'agit d'une question relevant du domaine technique, par exemple le réglage d'un équipement : capteurs de CO<sub>2</sub>, qualité de l'air, disponibilité de la liaison de l'Atrium<sup>62</sup> etc. ; à un autre moment, il s'agit d'une question portant sur un inconfort organisationnel (une question de coopération, ou autre), parfois, c'est davantage un ressenti personnel (situation de stress, d'insécurité, ...). Nous sommes en quelque sorte leurs confidents. Nous sommes responsables de leur bien-être, et par voie de conséquence de leur performance dans l'exercice de leur activité. Nous avons le sentiment de leur être utiles.

En contrepartie, nous sommes exposés aux tensions, aux situations de crise chez nos clients, et notre engagement se retourne contre nous dans les moments difficiles. Il nous faut gérer nos propres tensions. L'équipe est primordiale, à plus forte raison lorsqu'elle n'est pas réunie sur un même lieu physique, et la coopération en est le fondement.

### ***Comment votre rémunération a-t-elle évolué ces dernières années ?***

Nous reportons à l'organisation qui nous rémunère mais également aux contractants de la prestation qui évaluent qualitativement notre engagement et notre **utilité sociale**, dans une **dimension collective** de notre activité. Nos interventions ne sont plus seulement rémunérées sur la base du temps passé chez le client, comme cela l'a été pendant très longtemps, mais par rapport à notre engagement à répondre aux besoins et à la satisfaction des usagers. En d'autres termes, plus notre prestation est jugée utile, plus notre salaire augmente. L'évaluation de cette « utilité sociale » est réalisée au sein d'un collectif dans lequel nous participons. Notre système de rémunération porte à la fois sur notre prestation individuelle et sur un engagement qui est collectivisé avec les membres de l'équipe. Par exemple, le mois dernier, notre équipe a été force de proposition pour améliorer l'accueil dans une administration, ce qui nous a valu une belle promotion. La structure de la rémunération d'un intendant est somme toute encore différente d'une organisation à l'autre. Cependant, la tendance générale va dans le sens où les revenus seront à termes fortement décorrélés du temps de travail.

## Interview d'un bénéficiaire au sein d'un espace culturel

Le 10 octobre 2050

### ***Quels sont les avantages pour vous de la présence des Intendants dans cet espace ?***

Dans les moments de forte affluence, leur écoute des visiteurs nous soulage pour que nous-même puissions exercer sereinement notre activité. Les Intendants sont en lien direct avec les visiteurs sur les questions d'accès, de sécurité, et d'informations de nature diverse. Ils captent la demande, et dans la majorité des cas, y répondent. Ils agissent dans l'instant avec une grande autonomie et tiennent à jour dans un registre les attentes, anomalies, dysfonctionnements qu'ils rencontrent pour nous les remonter en séance, ce qui permet à notre activité de progresser.

Par ailleurs, lorsque nous utilisons l'Atrium pour nos réunions mensuelles du réseau des espaces culturels de la Comté, ils sont présents pour gérer in situ la solution qu'ATRIA nous met à disposition. Ils ont une grande capacité à coopérer. Ce sont les courroies de transmission de notre belle mécanique.

---

<sup>62</sup> L'Atrium est un espace de travail dédié à la performance du travail collectif à distance. Un intendant est présent pour aider si besoin à l'animation. L'Atrium est un des éléments développés dans la partie de la vision « ATRIA, groupement d'entreprises coopérantes au service de la performance de collectifs de travail ».



De plus, j'entretiens un lien très étroit avec eux, car l'une de mes fonctions consiste à gérer notre système de production d'énergie. Certains de nos espaces de circulation sont à présent équipés des nouveaux nano capteurs qui décuplent l'énergie issue du va-et-vient des visiteurs. Comme le nouveau système a été mis en place il y a tout juste quatre mois, les Intendants veillent à leur bon usage en transmettant les consignes en même temps qu'ils expliquent les effets utiles du système aux visiteurs. Eux et moi sommes fiers de coopérer à l'un des nombreux programmes « QPos<sup>63</sup> » engagés par la Comté.

### **Interview de la Directrice de la qualité du développement territorial de la Comté**

Le 30 aout 2050.

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

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

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

A partir des années 2010, on a assisté à la montée de pratiques, tant de citoyens que d'acteurs économiques, orientées dans une logique de proximité des échanges donnant lieu aux circuits courts de production/consommation (réimplantation de maraichers appuyés par des groupes de consommateurs locaux, valorisation de matériaux locaux dans la construction, etc.). Ces pratiques ont infusé et dès les années 2020, les politiques publiques ont inscrit un critère de proximité dans les marchés en « jouant » avec la règle de la libre concurrence. Lors du sommet Paris + 20, en 2035, on a renversé l'ordre dans la primauté des objectifs et des traités internationaux. Les objectifs de libre échange sont à présents subordonnés à ceux liés à la prise en compte des politiques climatiques et de biodiversité, objectifs qui trouvent une partie des réponses dans la promotion d'un nouveau modèle de développement territorial.

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

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

Le moteur de cette transformation a été le choix d'engager la Région d'alors, dès 2020, sur la trajectoire d'un nouveau modèle économique de développement durable s'appuyant sur le modèle de l'économie de la fonctionnalité. Le modèle ne correspond plus aujourd'hui à l'acception qui lui était donné à cette époque, c'est-à-dire le remplacement de la vente d'un bien par son usage. Une définition plus large, territorialisée et augmentée de celle de la coopération, s'est depuis imposée. Le modèle agit dans le sens de l'intérêt général, notamment en ce qui concerne la préservation des **biens communs** et le développement du **patrimoine collectif immatériel**<sup>64</sup>.

---

<sup>63</sup> QPos : Quartier à énergie positive

<sup>64</sup> La notion de « patrimoine collectif » permet d'établir une distinction entre les principes de l'accumulation du capital propre aux entreprises et ceux de l'accumulation de patrimoine propre aux secteurs et aux territoires. Les effets utiles induits par l'activité de service, et notamment les effets médiats (ceux qui surviennent avec un décalage dans le temps), qui dépassent

Aujourd'hui, la qualité du développement territorial se construit à différentes échelles, articulées entre elles. Les Espaces de Concertation Territoriale (ECT)<sup>65</sup> sont nos dispositifs principaux pour penser et mettre en œuvre ce développement. Partout, **des milieux innovateurs fonctionnels** se sont développés. Nous privilégions les dynamiques de développement endogène, mais bien entendu, nous ne sommes pas dans une logique de fermeture du territoire.

Avec les citoyens de la Comté (nous avons arrêté de parler de consom'acteurs, car ce sont avant tout des citoyens), les acteurs économiques présents, nous évaluons, au cas par cas, les différents types d'effets utiles qu'apporte l'implantation d'une nouvelle activité pour le territoire et ses habitants, et travaillons ensemble au développement d'externalités positives pour la Comté et ses habitants.

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

Ils participent à la gouvernance des projets de développement et contribuent à leur financement par le biais des tontines de territoire<sup>66</sup>. L'ère du consumérisme est à présent derrière nous ; la consommation qualitative et immatérielle a supplanté l'hyperconsommation de biens. De nouvelles formes de consommation, plus sobres, non moins intenses, se développent en étant davantage ciblées et partagées au sein de tous les milieux sociaux. L'intérêt collectif a supplanté l'individualisme qui régnait au début du siècle, et les projets qui présentent un caractère d'utilité sociale sont chaque année, plus nombreux.

Le mot coopération a pris un sens différent de celui qu'on lui connaissait, il y a 20 ans. A cette époque, même si des coopérations se nouaient, elles étaient le plus souvent opportunistes et temporaires. Et les coopérations entre acteurs publics et privés suscitaient encore des résistances des deux côtés. Aujourd'hui, il s'agit d'une coopération effective, pérenne, matérialisée par une gouvernance partagée. Les nouvelles formes de gouvernance sont favorables au développement du patrimoine collectif immatériel sur le territoire<sup>67</sup>. La confiance, la pertinence de l'organisation et les compétences des personnes en situation de travail comme celles des bénéficiaires y sont développées.

### ***Quelles évolutions sociétales et économiques constatez-vous sur la sphère « Performance, bien-être et santé au travail » ?***

Ces dernières décennies, l'objectif de bien-être et de santé s'est affirmé dans un contexte de dégradation généralisée de l'environnement, de scandales sanitaires à répétition et d'une démultiplication des alertes lancées par les associations environnementales et humanitaires. Ce besoin a été d'autant plus pressant que jusqu'à récemment, on constatait un amoindrissement du rôle de l'Etat dans la prise en charge des frais de santé.

Dans ce contexte, la sphère « *Performance, bien-être et santé au travail* », en pariant sur un nouveau développement économique valorisant les hommes et la nature, est aujourd'hui à même de contribuer à la performance de notre économie et du territoire tout en démontrant la valeur apportée par la préservation des ressources naturelles et la protection de la faune et de la flore.

---

le cadre de l'entreprise, peuvent être ressources pour d'autres acteurs. La mise en synergie de ces ressources permet le renforcement de leur potentiel productif au niveau d'un territoire ou d'un secteur d'activité

<sup>65</sup> Le dispositif Espace de Concertation Territoriale a succédé aux dispositifs de CBE (Comité de bassin d'emploi) qui ont été déployés jusque dans les années 2020.

<sup>66</sup> Dispositif de financement participatif centré sur les projets locaux.

<sup>67</sup> La notion de « patrimoine collectif » permet d'établir une distinction entre les principes de l'accumulation du capital propre aux entreprises et ceux de l'accumulation de patrimoine propre aux secteurs et aux territoires. Les effets utiles induits par l'activité de service, et notamment les effets médiats (ceux qui surviennent avec un décalage dans le temps), qui dépassent le cadre de l'entreprise, peuvent être ressources pour d'autres acteurs. La mise en synergie de ces ressources permet le renforcement de leur potentiel productif au niveau d'un territoire ou d'un secteur d'activité (un patrimoine collectif peut se construire dans un cadre territorial mais également dans un cadre sectoriel par exemple). Plus les acteurs y contribuent, plus ils gagnent en retour. C'est ce que le concept de « patrimoine collectif immatériel » signifie.



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

Oui, les activités liées par exemple à la sphère « *Performance, bien-être et santé au travail* » sont en plein essor. Le nombre d'emplois a presque triplé<sup>68</sup> en 35 ans. Ceci contraste avec la logique de vente de biens (ou de service qui sont assimilables à des quasi biens), qui conduit à un mécanisme de saturation des marchés et crée le chômage et l'exclusion.

Plus globalement, le basculement opéré par le modèle serviciel de l'économie de la fonctionnalité, qui permet de passer de la vente de biens à la vente de solutions, apporte une réponse à la problématique de l'emploi, parce que ces solutions n'ont pas de limite de développement. Les espaces de développement économique n'étant plus saturés, le contexte redevient favorable à la création d'emploi. Le fait de passer du secteur à la sphère fonctionnelle est le ressort de la création d'emplois. De plus, les solutions produites ne sont pas standardisées comme les biens produits par le modèle industriel, la globalisation n'a plus prise. La solution sort de la compétitivité mondialisée. Le modèle serviciel de l'économie de la fonctionnalité induit une reterritorialisation dans le lien production/consommation.

### ***Quels sont les bénéfices que le territoire tire du développement de l'activité d'intendance ?***

L'économie de la fonctionnalité est un modèle qui s'intéresse aux modalités de prise en charge des **externalités**<sup>69</sup> générées par l'activité pour les internaliser. Les enjeux sociaux et environnementaux n'ont jamais été aussi intimement imbriqués. La prise en compte des enjeux du développement durable au sein de cette profession, est une success story à tous les niveaux. Tout en veillant au bien-être des personnes, l'*Intendant* favorise une plus grande sobriété en ressources naturelles (eau, énergies fossiles) et en consommables. Il veille à une meilleure intégration du principe des R3V<sup>70</sup> ; il favorise l'achat de produits éco-labellisés et leur bonne utilisation qui contribuent à la préservation de la biodiversité. Le modèle serviciel de l'économie de la fonctionnalité prolonge et enrichit le modèle centré sur la gestion du cycle de vie des biens et des matières.

La profession s'est aussi engagée aux côtés du territoire pour participer à la politique environnement & transition énergétique. Dans un monde communiquant à l'extrême, nous avons depuis longtemps constaté les effets relatifs de nos campagnes d'informations sur les gestes éco citoyens : économie d'énergies, préservation de l'eau, gestion des déchets..., et pourtant celles-ci étaient très coûteuses. La communication nécessite maintenant d'être personnalisée et instantanée pour être pertinente. L'*Intendant* assume parfaitement ce rôle et contribue, même modestement, à endiguer les émissions de gaz à effet de serre qui représentent une menace pour nos populations et notre économie. Côte à côte, les politiques publiques et les entreprises sont les moteurs de l'innovation et les maîtres d'œuvre de la responsabilité sociale et environnementale.

Enfin, la Comté est active dans les espaces de concertation territoriale (ECT)<sup>71</sup> définis comme étant des instances locales d'animation du dialogue social élargi –ou dialogue sociétal. Leur objectif est à la fois de contribuer à l'amélioration de la situation économique locale, au développement du territoire à travers le renforcement de la proximité entre les acteurs, et de repérer les besoins des acteurs pour améliorer la coopération. Il est à noter que la place accordée aux questions du travail est sans commune mesure avec les pratiques du début du siècle, qui se focalisaient quasi exclusivement sur les questions de l'emploi.

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

Dans ce cadre, et pour examiner les attentes des *Intendants*, les difficultés qu'ils rencontrent peuvent être discutées et des solutions proposées, voire mises en place directement au sein de l'ECT. La gouvernance de ces espaces est démocratique.

---

<sup>68</sup> En 2014, le secteur de la Propreté représentait 12,25 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour 500 000 emplois. Source *Propreté et services associés : chiffres clés et actions prioritaires 2014*, FEP.

<sup>69</sup> Une *externalité* est un effet non intentionnel de l'activité d'un acteur qui impacte l'activité d'un autre acteur sans que cette interaction ne fasse l'objet d'une compensation entre eux.

<sup>70</sup> Réduire, Réutiliser, Recycler, Valoriser

<sup>71</sup> Le dispositif Espace de Concertation Territoriale a succédé aux dispositifs de CBE (Comité de bassin d'emploi) qui ont été déployés jusque dans les années 2020.

### **Des modes de compensation ont-ils été mis en place par la Collectivité ?**

Au sein de la Comté, nous avons fait évoluer notre logique budgétaire pour permettre que le montant qui était attribué aux campagnes de communication, puisse être transféré dans le financement d'une partie des postes d'*Intendants*, dans le cadre d'un contrat d'objectif territorial.

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

Par ailleurs, le territoire joue son rôle de puissance publique régulatrice au moyen d'une fiscalité qui encourage les comportements vertueux des personnes morales (comme physiques) : économies de matières premières et d'énergie, développement de la coopération (plus les entreprises coopèrent et donc créent du patrimoine immatériel collectif pour le territoire, moins elles paient d'impôts). La collectivité est le garant de la pérennisation du système. Les entreprises qui font appel aux Intendants sont aussi gagnantes du point de vue fiscal en application du décret relatif aux économies d'énergie et matières premières qui permettent de réduire la charge fiscale.

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

Notre territoire s'est investi aux côtés de plusieurs plateformes d'échanges non monétaires de biens et de services inter-entreprises car ce système est non seulement favorable à l'économie réelle en local, mais aussi au développement de la coopération au sein d'une communauté d'intérêts. Ce système d'échanges de gré à gré est à présent chose courante sur notre territoire. Notre implication dans la gestion des Unités de Compte Réseau<sup>72</sup> a permis de faire évoluer le système pour mieux organiser les échanges multilatéraux.

Le monde de la finance institutionnelle s'est également transformé pour accompagner le développement des ressources immatérielles nécessaires à la pérennisation des stratégies d'entreprises fondées sur l'économie de la fonctionnalité. De nouveaux outils et de nouvelles compétences ont vu le jour en leur sein. Ainsi, le développement de l'évaluation centrée sur les effets des investissements immatériels a mis à jour la corrélation entre ces investissements et le développement d'une pertinence des solutions proposées. Cela a permis de développer de nouveaux types d'appui financiers accordés sur des critères anticipant l'augmentation de ces ressources et les développements d'activité futurs. Par ailleurs, les banques ont développé une pratique de la coopération inter-entreprises et jouent maintenant un rôle de garant, allant même jusqu'à identifier et favoriser des coopérations entre leurs clients afin de conforter l'écosystème économique local.

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

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

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

---

<sup>72</sup> La transaction est dans certains cas valorisée par une unité de compte spécifique au réseau d'échanges, appelée Unité de Compte Réseau ou UCR



## 2. Fiches d'entreprises engagées dans une trajectoire vers l'économie de la fonctionnalité

### 2.1 ASAP – Une association de services à la personne

#### Présentation de l'entreprise

Statut : association loi 1901

Effectif actuel : 110 personnes (62 ETP)

Nom du dirigeant : Jean-Pierre LEDEZ, directeur

Chiffre d'affaires : 2 millions d'euros en 2015 (96 000 heures de service)

Activité : d'une part service d'aide et de maintien à domicile, principalement orienté vers les personnes âgées et handicapées. D'autre part, activité de ménage à domicile (services aux particuliers).

Territoire d'intervention : Arras, Saint Paul, Fruges (Pas de Calais)

Adresse : 34 avenue Kennedy, 62000 Arras

Site internet : site en refonte fin 2016

#### Les éléments déclencheurs – les limites du modèle initial

Un audit de l'association mené en 2011 montrait que celle-ci était en grande difficulté, notamment financière. Les marges de manœuvre étaient réduites : une partie des revenus de l'activité est liée à des prestations financées par le conseil départemental dans le cadre du maintien à domicile. Or, si chaque structure peut proposer un tarif horaire, la fourchette de tarifs acceptée par le Conseil Départemental est mince. Par ailleurs, sur les activités de service à domicile, l'association est concurrencée par le gré à gré (en partie non déclaré).

Les premières actions mobilisées pour redresser l'association passaient par une diminution des coûts de fonctionnement en cherchant à mutualiser les moyens de gestion de la structure par le regroupement avec d'autres associations. De plus, une démarche qualité, dans une optique de certification, fut impulsée, sans toutefois être certain que celle-ci puisse régler la question de la qualité de la prestation apportée aux bénéficiaires.

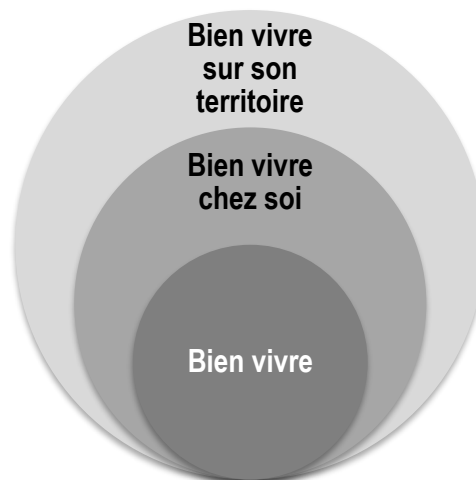
Inscrit dans un parcours vers l'économie de la fonctionnalité et la coopération<sup>73</sup>, Jean-Pierre LEDEZ a cherché à explorer d'autres voies que celle de la réduction des coûts de financement, notamment en réinterrogeant la stratégie de l'association.

#### La nouvelle offre relève d'une solution intégrée

La nouvelle proposition de valeur s'inscrit dans une approche intégrée où la performance repose sur les attentes et les besoins des personnes âgées au regard de l'enjeu de **bien vivre chez soi**. Dans cette perspective, il ne s'agit plus de vendre des heures d'aide à domicile mais de d'apporter des solutions qui **favorisent et facilitent la vie quotidienne des personnes (dont les personnes âgées) à leur domicile, tout au long de la vie.**

3 niveaux d'interventions ont été identifiés pour qualifier la notion de bien vivre :

La nouvelle offre implique que l'association propose une approche globale de la personne, dans son environnement et favorise les coopérations territoriales entre les différents acteurs intervenant au domicile de la personne, quel que soient leurs statuts (voisins, professionnels du soin à domicile, acteurs de la santé, bénévoles).



<sup>73</sup> Initié par le CJD et le Réseau Alliances, mis en œuvre par ATEMIS

L'association joue dans cette nouvelle offre un rôle d'intégrateur : elle fait le lien entre les différents acteurs et organise des interventions basées sur la coopération.

Depuis 2015 l'ASAP a orienté son développement dans cette perspective. Ainsi, entre juillet 2015 et mars 2016, on peut noter les évolutions suivantes :

- La démarche, engagée par le directeur a été validée par le conseil d'administration et est maintenant une démarche de l'association ;
- Des alliances stratégiques avec un premier ensemble de structures ont été installées, d'autres regroupements sont en cours, de façon à pouvoir réaliser des économies de complément<sup>74</sup>mentation (associer deux compétences complémentaires), d'intégration (réunir dans une même intervention des actes nécessitant auparavant le passage de plusieurs professionnels) et proposer une solution globale aux personnes ;
- Un dispositif s'appuyant sur l'expérience des salariés est en cours de déploiement, visant à mieux prendre en compte les besoins de la personne afin de définir une proposition d'intervention la plus adaptée possible ;
- Dans la perspective du départ en retraite du directeur début 2018, ce dernier a proposé à d'autres responsables de structures avec lesquelles l'ASAP est regroupée de se former à l'économie de la fonctionnalité, de façon à ce qu'ils puissent poursuivre dans l'orientation définie.

### **Un groupement pour construire une offre élargie à l'échelle des territoires de proximité**

Un groupement économique et solidaire a été créé sous forme d'association. Chaque structure est indépendante, garde son identité. Mais à terme, il est visé une fusion des structures.

Une Charte fait du groupement un support d'expérimentation et d'évaluation sur les nouveaux modèles économiques. Le groupement s'appuie au départ sur la complémentarité des offres médico-sociales et de maintien à domicile, dans une perspective de mieux coordonner les interventions au service des personnes. Par exemple, associer une aide à domicile et une aide-soignante dans l'idée que leur intervention conjointe puisse d'une part faciliter leur travail, d'autre part permettre une meilleure prise en charge via une approche globale des besoins de la personne.

Les effets de cette intervention conjointe ont été évalués. Elle induit une nette amélioration des conditions d'intervention de chaque professionnel et un transfert de compétences se crée dans l'échange. Pour certaines aides à domicile, cette configuration peut favoriser une évolution du parcours professionnel vers le métier d'aide-soignante, ce qui permet à l'ASAP de proposer des parcours de professionnalisation aux salariés. L'association constate depuis la mise en œuvre de cette nouvelle intervention commune une baisse de l'absentéisme de 30%.

Plus largement, chaque structure intègre dans son offre les activités complémentaires des autres, ce qui permet d'enrichir l'offre proposée, dans une perspective de solution globale. Par exemple une entreprise d'insertion située en milieu rural a une expertise sur le taillage, l'élagage des arbres, expertise qui peut être mobilisée pour des interventions en ville, là où interviennent d'autres structures. Le lien à des acteurs spécialisés dans la rénovation de l'habitat est en cours d'exploration pour continuer à élargir l'offre : en positionnant la personne bénéficiaire au cœur des services proposés et au sein d'un territoire de vie, on peut potentiellement associer une diversité d'acteurs sur les volet soin, aide à la vie quotidienne, relationnel, culturel, loisir, plaisir, ainsi que sur les volets aménagement / gestion du logement. Avec des effets recherchés y compris du côté de la réassurance de l'entourage lorsque l'on intervient en direction de personnes en perte d'autonomie.

---

<sup>74</sup> Les économies de complémententation correspondent aux gains de productivité obtenus dans la relation de service du fait de la qualité de la coopération entre des compétences (individuelles ou collectives) complémentaires.



### **Intégrer différents enjeux dans une offre pour augmenter les effets utiles et réussir à solvabiliser la prestation : l'exemple du temps du repas.**

Un travail est mené avec le conseil départemental sur les problématiques des personnes âgées, notamment sur l'enjeu de la dénutrition. Le repas devient une corvée, il faut faire les courses, ce qui pose notamment un problème de mobilité ; Par ailleurs, le repas renvoie au problème de la solitude de la personne, la famille n'est pas forcément présente ; Or, plus les personnes âgées sont seules, plus les maladies cognitives apparaissent.

Les problématiques des personnes en insertion renvoient également aux questions d'alimentation, de mobilité, de solitude:

- Alimentation déséquilibrée, pour des questions financières, de mal nutrition ;
- Problèmes de mobilité ;
- Personnes ghettoisées (vivant dans des quartiers difficiles)

Les trois problématiques ci-dessus ne sont pas identiques mais pourraient être travaillées de façon complémentaire à travers la solution suivante : les courses de la personne âgées sont faites avec les personnes en insertion ; Les personnes âgées vont acheter des aliments qui leur plaisent. On évite ainsi le risque de dénutrition ; On cuisine ensemble pour une semaine ce qui crée un partage d'expérience entre personnes âgées et personnes en insertion, avec un effet sur les personnes en insertion. Et qui en retour apporte du sens dans la vie des personnes âgées. Aujourd'hui, les acteurs publics sont intéressés par la proposition mais ont des difficultés à trouver comment la financer, l'innovation dans l'offre de service et l'approche intégrée constituant une difficulté au regard des dispositifs de financement établis.

### **Une évolution dans le travail**

L'ASAP a engagé un travail sur le confort des salariés. L'association souhaite aller vers du travail en continu, plutôt que matin et soir. Elle a mis en place en 2016 un plan de formation visant à les former à la détection des besoins des bénéficiaires / de leur évolution, de façon à faire évoluer l'offre de service et de mieux prendre en compte les attentes des usagers. Des réunions périodiques ont lieu entre les agents, dont l'objet est la remontée d'informations, l'échange autour des difficultés rencontrées, le partage d'expériences entre pairs, le partage des meilleures pratiques et leur diffusion. Ces réunions participent à la professionnalisation des agents.

### **Les bénéfices attendus**

Pour l'association, au départ, pour le groupement, à terme, l'objectif est de dépasser la logique des volumes et la rétribution des prestations à l'heure en proposant une offre qui ne s'exprime plus en nombre d'heures mais en performance : le bien-être de la personne âgée et le bien vivre à domicile. Pour ce faire, il est donc nécessaire de révéler les effets utiles de l'offre et de proposer aux financeurs une relation de partenariat autour des effets utiles. Ce qui implique que les différentes parties prenantes soient associées dans le processus d'évaluation de l'offre (salariés intervenant au domicile, bénéficiaires, entourage, financeurs).

Pour les bénéficiaires, la nouvelle offre doit permettre de mieux répondre aux besoins dans une perspective de bien-être / bien vivre chez soi et ce faisant de réduire les effets négatifs liés à la segmentation / séparation des interventions. Par ailleurs, la nouvelle offre intègre de nouvelles dimensions de valeur, favorables au bien-être de la personne (l'intégration des questions d'adaptation du logement, les liens de proximité sur le territoire, etc.).

Le sens et le confort de travail sont renforcés pour les salariés qui interviennent.

Pour les financeurs, il y a une opportunité à réfléchir sur des économies d'intégration à travers deux dynamiques : d'une part, une personne présente au domicile peut éventuellement élargir le champ des services qu'elle rend. D'autre part, les conditions de réalisation de l'activité peuvent créer des effets utiles à d'autres niveaux (insertion de personnes, développement de lien social utile à l'échelle du quartier, dans le cas d'un service qui permettrait de retarder l'entrée des personnes âgées en EHPAD, des gains peuvent être constatés et une partie de ceux-ci pourraient être redistribués pour poursuivre le financement de la prévention). Cependant, l'enjeu est que les gains réalisés ne se traduisent pas pour l'ASAP par des réductions de moyens mais par une discussion avec les financeurs sur l'affectation des économies d'intégration réalisées (par exemple au service de la professionnalisation, au service du financement d'une ingénierie d'innovation servicielle).



### **Le parcours vers l'Économie de la Fonctionnalité**

Jean-Pierre LEDEZ a suivi un parcours vers l'Économie de la Fonctionnalité entre septembre 2014 et juin 2015.

Pour le moment les financeurs réagissent positivement aux propositions mais ne souhaitent pas modifier leurs modes de financement des prestations proposées. Ils y voient même des sources de mutualisation possible et donc une baisse des coûts. L'accès à des financements autres, de type « fondation », a été exploré mais n'a pas abouti pour l'instant.

La mise en place des contrats de ville pourrait être une opportunité, notamment pour travailler à l'échelle d'un quartier en mobilisant les solidarités de voisinage, en combinant l'approche insertion et service à la personne. On rejoint ici l'un des piliers des contrats de ville : la cohésion sociale. La nouvelle offre, en ne se centrant plus uniquement sur la personne, s'inscrivant potentiellement plus fortement dans les enjeux du territoire.

### **Conclusion**

Les services à la personne sont fortement inscrits dans une logique de paiement à l'heure, avec une concurrence par les prix. Une évolution vers une nouvelle approche et une nouvelle offre nécessite un déplacement des financeurs publics comme des bénéficiaires. Le passage par des expérimentations peut être une possibilité pour lever ce frein dans un premier temps et rendre visible les effets créés par la nouvelle approche.

Mais l'évolution des clients et des financeurs ne sont pas les seuls enjeux. Il faut réussir à sortir de logiques de concurrence entre structures pour aller vers des coopérations créatrices de valeur ajoutée à l'échelle de territoires de proximité, et impliquer les salariés qui sont au contact des personnes, donc qui sont les plus à même d'apprécier les besoins de celles-ci (innovation servicielle, adaptation de l'offre aux besoins et aux usages). Autant d'investissements immatériels qu'il n'est pas forcément évident de financer sur les fonds propres.



## 2.2 Cleaning Bio – Une entreprise de propreté

### Présentation de l'entreprise

Date de création : 1996

Statut de l'entreprise : SARL

Nom du dirigeant : Yann Orpin

Nombre de salariés : 250 salariés (environ 140 ETP)

Chiffre d'affaires : 4,5 millions d'euros en 2015

Activités : nettoyage classique et activités spécifiques de nettoyage (moquettes, vitres, sols, destruction de chewing-gum, tags)

Territoire d'intervention : départements du Nord et du Pas-de-Calais, agences à Lille et Lens

Adresse : 48 avenue Georges Dupont, 59120, Loos

Site internet : [www.cleaningbio.eu](http://www.cleaningbio.eu)

Cleaning Bio est une entreprise de propreté qui intervient sur des prestations de nettoyage classiques (partie communes, nettoyage tertiaire) et spécialisées (nettoyage de moquettes, vitrerie, façades, tags, chewing-gums, crèche) auprès de clients de secteurs d'activités variés principalement situés dans la région du Nord-Pas de Calais.

### Les éléments déclencheurs – les limites du modèle initial

Première entreprise de propreté certifiée ISO 26000 en France, Cleaning Bio est une entreprise fortement engagée dans le développement durable et a réalisé de nombreuses actions en ce sens sur le plan environnemental (produits naturels et biodégradables, ruches et actions de repollinisation avec l'entreprise Beecity) et social. Son dirigeant, Yann Orpin, présent dans plusieurs réseaux d'entreprises soutenant l'essor de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, saisi l'occasion de s'engager dans le parcours d'accompagnement afin de :

- Poursuivre la transformation permanente de l'entreprise : explorer des zones non explorées, sortir de ses propres limites, découvrir des opportunités de croissance.

L'entreprise cultive en effet une dynamique de changement perpétuel qui l'amène à « se questionner continuellement sur ses acquis ou ses certitudes » et à mener chaque année de nouveaux projets (prise de participation dans des activités complémentaires, intérêts pour le bio-mimétisme, l'économie de la fonctionnalité et de la coopération). En 2014-2015, la situation économique de l'entreprise était relativement bonne en comparaison à la situation économique d'ensemble du secteur de la propreté où règne une importante concurrence et une forte pression sur les prix.

- Rechercher de nouvelles solutions face aux externalités sociales de l'activité.

Malgré une politique sociale très avancée, le dirigeant fait le constat d'une dégradation de la situation sociale de ses salariés. L'absentéisme, enjeu majeur dans la satisfaction et la fidélisation de ses clients en constitue un indicateur. Les limites du modèle s'identifient alors particulièrement dans sa capacité à prendre en charge les enjeux sociaux des populations concernées. L'activité reste dominée par de fortes externalités sociales (précarité, conditions de travail pénibles, manque de reconnaissance et de valorisation sociale). Face à ce constat, l'entreprise souhaite s'engager dans la recherche de solutions nouvelles.

### La nouvelle solution intégrée

Le dispositif d'accompagnement apporte à Cleaning Bio des éléments d'analyse permettant d'une part une mise en cohérence des actions déjà entreprises par l'entreprise au service d'un engagement précisé dans la sphère fonctionnelle du bien-être et de la performance au travail, d'autre part de questionner les modalités de contractualisation des prestations de propreté.

- **Un engagement dans la sphère fonctionnelle du bien-être et de la performance au travail**

L'accompagnement permet d'ouvrir de premières réflexions sur l'élargissement de l'offre de services de l'entreprise à travers des questionnements sur la finalité de la prestation proposée. Il s'agit dès lors de questionner le périmètre d'enjeux de la prestation de nettoyage : comment passer d'un enjeu de propreté à un enjeu de performance et de bien-être des salariés des clients ?

### 3 axes d'actions et de développement sont identifiés :

- 1) Travailler sur la finalité d'usages de la prestation : « à quoi ça sert de faire du nettoyage ? ». Il est proposé d'opérer un décalage en passant de l'acte technique de nettoyer à une nouvelle posture du « rendre service » ouverte à toute demande.
- 2) Apporter le sourire chez le client : apporter autre-chose que du nettoyage au client et contribuer au bien-être au travail des salariés du client à travers le développement de partenariats (avec Les Paniers de Léa pour la mise à disposition de corbeilles de fruits) ou par exemple en installant des plantes tactiles.
- 3) Comment baisser l'absentéisme chez le client ? A terme il est visé un effet sur l'absentéisme des salariés des clients de Cleaning Bio.

Ces réflexions ont eu l'intérêt de permettre une mise en cohérence des différentes actions déjà engagées par l'entreprise et de les regrouper dans un système au service d'une finalité commune. L'entreprise par cette approche s'écarte ainsi de la « simple » association de services et précise son engagement dans la sphère fonctionnelle du bien-être et de la performance au travail.

- **Une nouvelle contractualisation comme élément d'innovation servicielle**

La démarche de recherche d'innovation s'est opérée dans un second temps avec les salariés de l'entreprise. Ce dispositif a été particulièrement fructueux car c'est lors de ces échanges qu'a émergé l'enjeu d'une contractualisation renouvelée basée sur la vente d'une propreté adaptée (d'une performance d'usage) à la place d'un volume d'heures.

Il est apparu le souci des chefs d'équipes de « protéger » leurs équipes de demandes particulières sortant du cadre contractuel de la prestation (l'exemple le plus cité est la demande de nettoyage des tasses de café). Les chefs d'équipe souhaitent ainsi parer cet axe de prescription transverse par précaution pour les salariés, mais se faisant ils bloquent également la réponse à des attentes des usagers. C'est sur la base de cette injonction contradictoire que s'est développée l'idée du prototypage d'un nouveau cahier des charges via lequel il s'agirait de ne plus acheter de la prestation technique, mais de s'entendre sur le type de propreté attendue et sa finalité.

L'entrée par la contractualisation et le cahier des charges n'est pas anodine pour le secteur de la propreté dans lequel la prestation reste majoritairement réduite à sa dimension technique et pensée tel un quasi-bien à livrer selon un nombre de m<sup>2</sup> carré à nettoyer sur lequel s'applique un fréquentiel et un prix horaire. Ce modèle d'affaires basé indirectement sur la vente d'un volume d'heures montre depuis quelques années ses limites à la fois sur le plan de la pérennité économique des entreprises et sur les effets pervers qu'il peut produire par l'usage à outrance de l'intensification directe du travail comme levier unique de performance dans un marché où les prix sont tirés vers le bas.

Le principe du nouveau cahier des charges repose sur l'idée d'une prestation de propreté « adaptée » aux besoins des clients et aux usages. En effet, il n'est pas rare que les cahiers des charges ne soient pas adaptés aux réalités des situations : les acheteurs ont rarement connaissance de l'usage réel des lieux. Dans cette nouvelle perspective, le travail réalisé est tout autant important en amont de la rédaction du cahier des charges, à travers une analyse fine des besoins des clients. Il s'agit de construire un accord sur une prestation adaptée à l'usage des lieux, par une hiérarchisation des besoins et des ordres de passage en vue d'atteindre une performance d'usage, se substituant alors au listing habituel des tâches à effectuer (qui sont reléguées en annexe). Cette démarche amène la relation client à évoluer vers davantage de coopération et de compréhension des enjeux respectifs. Elle ouvre également la voie à des réflexions sur un contrat reposant sur un consentement à la dépense du client plutôt que sur l'achat d'une prestation définie en substance et sur la potentialité d'un contrat à durée indéterminée.

#### **Les bénéfices attendus**

Si l'entreprise avait déjà entrepris de nombreuses actions relevant de l'économie de la fonctionnalité, il est néanmoins possible d'identifier plusieurs registres d'effets liés au parcours d'accompagnement. Tout d'abord, les travaux sur la contractualisation ont dans un premier temps été consolidés par des rencontres avec des clients de Cleaning Bio, qui ont confirmé leur pertinence et l'intérêt de poursuivre dans cette voie. Depuis l'engagement dans ce nouveau dialogue contractuel, 100% des clients (4 à 6) qui se sont vus proposés ce nouveau contrat l'ont signé.



Sur le plan social, il peut être repéré une baisse du turn-over, moins d'absentéisme et davantage d'engagement des salariés. A noter également que des agents amenés à être transférés à un autre prestataire (via le dispositif conventionnel de branche permettant aux agents de rester sur leur site lors d'un changement de prestataire) font le choix délibéré et inhabituel de rester chez Cleaning Bio. Un point clef, particulièrement intéressant au vu des conditions de contractualisation et de rémunération du travail dans le secteur, réside dans l'instauration de temps d'investissements immatériels stratégiques à travers la création d'un groupe de travail « Axe de Progrès » dont l'objet est de permettre l'échange entre salariés sur leur travail et d'étudier les possibilités d'amélioration (matériels, conditions de travail, etc.).

Sur le plan économique, il est relevé dès l'année 2015 une augmentation significative du chiffre d'affaires (+10%), la réalisation d'économies d'adoption<sup>75</sup> par l'intervention régulière des mêmes agents chez les clients et une fidélisation des clients.

Enfin, les effets s'observent également vis-à-vis du territoire et de ses acteurs à travers une stratégie visant à constituer un système d'acteurs et favoriser le développer des coopérations, plutôt qu'une internalisation systématique des compétences. Un exemple marquant est la réalisation d'une offre intégrée de services avec Les Paniers de Léa, une entreprise ayant également participé au dispositif de formation à l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

### **Le parcours vers l'Économie de la Fonctionnalité**

Le dirigeant de Cleaning Bio a participé au dispositif d'accompagnement vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération mis en œuvre par la CCI Lille-Nord de France et animé par ATEMIS au cours de l'année 2014 et 2015. Il a poursuivi les réflexions et réunions en début d'année 2016.

De premiers résultats d'ores et déjà prometteurs encouragent l'entreprise à poursuivre ses réflexions et son avancée dans la sphère du bien être et de la performance au travail. Dans cette perspective, deux des proches collaborateurs du dirigeant se sont engagés dans des réseaux d'entreprises du territoire qui apparaissent alors comme des espaces pouvant faire ressource et continuité dans l'après-dispositif.

### **Conclusion**

La mise en œuvre de nouveaux modèles d'affaires visant à sortir progressivement d'une logique de vente de volumes (renvoyant au modèle industriel prédominant) et des mécanismes de concurrence traditionnels peut traduire une certaine avancée dans le processus de changement vers l'économie de la fonctionnalité. C'est un élément déterminant afin de réussir à tendre vers une valorisation monétaire d'une offre basée majoritairement sur le développement des ressources immatérielles. Sur ces aspects, les réflexions et premières expérimentations engagées par Cleaning Bio sont particulièrement significatives et prometteuses, tant sur la nouvelle démarche contractuelle que sur l'institutionnalisation de temps consacrés aux investissements immatériels.

L'expérience de Cleaning Bio permet également de montrer, d'une part, à quel point l'association des différentes parties prenantes et le développement des coopérations sont déterminantes dans l'avancée vers l'économie de la fonctionnalité, tant au sein de l'entreprise, qu'en externe avec les clients, les bénéficiaires de la prestation et les acteurs du territoire. D'autre part, que les réseaux d'entreprises territoriaux jouent un rôle essentiel en soutenant l'engagement dans l'économie de la fonctionnalité tant en amont du dispositif de formation par la sensibilisation aux enjeux qu'en aval par la poursuite des réflexions et mise en relation avec les acteurs du territoire.

---

<sup>75</sup> Économies d'adoption : gains de productivité obtenus dans la relation de service du fait de l'inscription dans la durée de la coopération et d'une meilleure connaissance mutuelle de tous les participants sur la base de la stabilisation des relations entre le prestataire et le bénéficiaire.

## 2.3 Envergure Architectes

### Présentation de l'entreprise

Date de création : septembre 2009

Effectif actuel : 3 architectes à plein temps depuis Mai 2016

Nom du dirigeant : Fabien PROUVOST

Chiffre d'affaires : 124 000 euros en 2014

Activité : cabinet d'architecte. Positionné sur un marché régional jusque fin 2014. En 2015, ouverture vers l'Île de France. Clients : 50 à 60% en marchés publics (y compris bailleurs sociaux), 25 à 30% entreprises, 10 à 20% particuliers.

Adresse : 24, rue Adrien Danvers, 62 510 Arques

Site internet : [www.envergure-architectes.com](http://www.envergure-architectes.com)

### Les éléments déclencheurs – les limites du modèle initial

Une intensification de la concurrence sur les marchés publics : ces dernières années ont vu une augmentation du nombre de cabinets d'architectes candidatant à chaque appel d'offres : passage de 10 à 15 candidats en moyenne en 2008 à 60 à 80 en 2012.

Une concurrence sur les marchés privés qui induit chez les architectes des logiques de réponse de type « industriel » ; certains cabinets proposent des pré-projets gratuits, font des propositions standardisées afin de limiter le temps de travail et de réduire le prix de la prestation.

Fabien PROUVOST a alors la conviction que la situation ne pourra pas durer, il anticipe une probable baisse de l'activité et se met en recherche de nouvelles pistes de réponse. Membre du Centre des Jeunes Dirigeants, il entend parler de la démarche "économie de la fonctionnalité". Il s'engage sans trop voir comment l'économie de la fonctionnalité peut s'appliquer à son domaine d'activité, une activité dans laquelle il n'y a pas de vente de produits, mais juste une prestation de services à dimension immatérielle forte.

### La nouvelle solution intégrée

#### Présentation

La nouvelle solution repose sur deux dimensions fortes. Premièrement, la co-élaboration des solutions architecturales avec le ou les clients (y compris parfois les futurs salariés ou usagers du lieu). Envergure Architectes a défini un protocole de travail qui s'appuie sur des temps de co-élaboration à l'aide notamment de maquettes numériques pouvant être modifiées en temps réel. Lorsque que cela est possible, Envergure Architectes cherche à intégrer les entreprises qui auront la charge de la construction du bâtiment dans l'élaboration amont.

La seconde dimension est l'intégration du projet dans le territoire, dans une perspective de « faire ressource » pour celui-ci. Fabien PROUVOST parle de projet augmenté. Cette intégration passe par une réflexion sur les fonctionnalités du bâtiment ainsi que sur les possibilités de mutualisation offertes par une approche de la dimension temporelle (limiter les « temps creux » en favorisant une complémentarité d'usages).

Par exemple, un projet de bâtiment ayant pour fonction principale l'accueil d'entreprises naissantes (incubateur, hôtel d'entreprise) devient un projet « augmenté » dont les fonctionnalités sont étendues : le bâtiment peut accueillir une crèche qui va bénéficier aux usagers mais aussi aux habitants du quartier, les espaces de visioconférence pourront être ouverts à des personnes tiers sur des heures où ils ne sont pas utilisés par les occupants, l'école d'horticulture implantée à proximité interviendra sur l'entretien des espaces verts...

A travers cette approche, Envergure architectes propose à ses clients de s'inscrire eux-mêmes dans une logique d'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

#### Avancée dans la mise en œuvre

Envergure Architectes a une pratique de la co-élaboration. Le cabinet est maintenant capable d'adapter le dispositif aux projets et d'apprécier la valeur ajoutée apportée par cette pratique.



Envergure Architectes a été retenu sur trois « projets augmentés » : un incubateur-pépinière-hôtel d'entreprises-parc d'activité d'entreprises de l'aéronautique (client public), un centre équestre (client privé), une maison commune regroupant l'activité de 5 médecins libéraux (clients privés).

#### Difficultés / Prochaines étapes

Les appels d'offre publics contraignent souvent le type de réponse. Il n'est pas toujours possible de proposer des variantes qui se décalent trop fortement de la demande initiale. Par ailleurs, l'offre de co-élaboration implique d'associer une diversité de services ou d'acteurs, qui aujourd'hui ne coopèrent pas forcément ensemble.

Envergure Architectes est limité dans son action, il est un acteur parmi d'autres. S'il intervient en phase d'aide à maîtrise d'ouvrage, les solutions qu'il construit avec son client impactent alors le travail des architectes qui auront à développer les solutions ainsi que celui des acteurs qui auront à gérer ensuite le bâtiment. La logique de « solution intégrée » imaginée se confronte à la séparation entre ceux qui construisent les bâtiments et ceux qui les gèrent.

Se pose également la question de la formalisation d'un certain nombre d'engagements autour de performances futures du bâtiment, au delà des qualités intrinsèques du bâtiment lui-même.

Pour pleinement développer le potentiel de sa nouvelle approche, Envergure Architectes doit développer des coopérations avec d'autres acteurs complémentaires, ou faire évoluer le périmètre de son activité, tout en tenant compte des contraintes législatives.

#### **Les bénéfices attendus**

##### Au regard des limites initiales

Envergure Architectes propose une offre qui se distingue de celle des autres cabinets et apporte potentiellement une plus grande valeur pour le client. Les premiers exemples montrent que les prospects qui comprennent la valeur de la proposition acceptent la proposition tarifaire d'Envergure Architectes, à l'inverse des relations « courantes » où les clients discutent les prix à travers des mises en concurrence. Par ailleurs, il est possible d'envisager associer au financement de la phase de co-élaboration ou à celle de la construction - gestion du bâtiment certains acteurs du territoire qui bénéficieront des différents usages et des externalités intégrées au projet.

Cependant, si ces nouvelles offres ont permis d'arrêter la spirale de baisse des prix liée à l'intensification de la concurrence, le nouveau modèle d'affaires est encore à construire. Par exemple, comment valoriser et partager le gain fait par le client qui voit son projet « augmenté », ou la surface à construire réduite grâce au travail de l'architecte ?

##### A l'interne, l'évolution du travail

Les 3 architectes ont développé une pratique de la co-élaboration avec les clients, basée sur un dialogue autour des besoins, des futurs usages, de l'ancrage du projet dans le territoire. Ils développent une approche opposée à la recherche de construction de réponses standard.

Ils s'interrogent sur l'évolution de leur métier, y compris sur la place qu'ils pourraient prendre dans la phase de construction ou d'entretien des bâtiments, à travers notamment les perspectives offertes par la robotisation de la construction, la fabrication additive et l'irruption du numérique en général dans le BTP.

##### Les nouvelles dimensions de la performance, le rapport aux externalités

La mutualisation des espaces autour de différentes fonctions accueillies dans le bâtiment permet de faire des économies en termes d'espace et d'énergie. Les investissements initiaux sont alors optimisés, avec de nouvelles formes de réponses (optimisation à travers les usages, non pas à travers des dimensions technologiques). Cette approche peut avoir pour effet de limiter le nombre de constructions (construire un seul bâtiment avec 3 usages plutôt que 3 bâtiments occupés à 50% du temps). En ce sens, Fabien Prouvost considère que la performance est maintenant d'aider ses clients à « ne pas construire » ou à limiter les constructions.

Chaque projet peut générer des effets utiles pour le territoire environnant. Par exemple, le futur centre équestre qui imaginait une petite cafétéria pour les cavaliers a vu le voisinage proposer qu'un espace restauration plus important soit construit, pour permettre aux randonneurs qui fréquentent les espaces naturels alentour de trouver un lieu de restauration qui n'existe pas aujourd'hui sur la commune.

### **Le parcours vers l'économie de la fonctionnalité**

Fabien PROUVOST a suivi un parcours « économie de la fonctionnalité et de la coopération » porté par le CJD et le réseau Alliances de février 2014 à juin 2015. Parcours animé par Atemis.

Il est membre du Club Noé et participe depuis janvier 2015 au groupe « Habiter » qui regroupe une douzaine d'entreprises des secteurs du bâtiment, de la gestion des espaces verts ou des espaces publics. Dans ce cadre, il a participé aux côtés des autres membres du groupe à la construction d'une réponse en conception – réalisation – gestion d'un parc de logements sociaux, réponse qui a été retenue dans le cadre d'un dialogue compétitif.

### **Parole du dirigeant**

« Il ne faut pas avoir d'a priori, accepter d'abandonner ce que l'on sait faire pour s'engager vers quelque chose que l'on ne sait pas faire. C'est vertigineux mais si je ne le fais pas, ce sont d'autres qui iront ! Le chemin reste difficile, aussi il faut chercher à y aller à plusieurs même si l'on est convaincus que l'on peut aller plus vite tout seul ! »

### **Analyse**

Envergure Architectes a réussi à sortir de la logique « industrielle » appliquée aux activités de service, pour aller dans une logique servicielle basée sur une prise en compte fine des usages. Cette nouvelle offre déplace le travail d'architecte et interroge le périmètre de son intervention et de sa responsabilité : les solutions proposées intègrent une articulation entre des fonctionnalités offertes par les espaces, une diversité d'usages liées à la prise en compte des temps / rythme des futures activités « principales » du lieu, une logique renouvelée de gestion des bâtiments, qui devra être mise en œuvre par le futur propriétaire.

Les nouvelles solutions co-élaborées ont une valeur augmentée pour les clients ainsi que pour le territoire, au regard des réponses « classiques » apportées par les autres cabinets.

### **D'autres éléments**

[www.envergure-architectes.com](http://www.envergure-architectes.com)

<http://crepe.ieefc.eu/fr/experiences-entreprises/>: Vidéo présentant la démarche engagée vers l'économie de la fonctionnalité (novembre 2015).



## 2.4 MOBILWOOD - Projet ECOGLOB

*Interview du 19 août 2015 avec Monsieur Sébastien BECKER, Dirigeant associé de MOBILWOOD.*

L'entreprise familiale est créée en 1960, à Cravant, petite commune rurale de l'Yonne, sous la dénomination Franck & Cie avec un positionnement sur la scierie et l'emballage bois. Elle évolue en 1991 vers une transformation noble et durable du bois. Depuis 1993, l'activité est centrée sur un concept de mobilier modulaire en bois massif lasuré pour l'agencement des magasins des fleuristes et jardinerie, qui prend le nom de MOBILWOOD, et évolue à partir de 1998 sur le marché de l'aménagement des librairies, bibliothèques et cavistes. La société est reprise en 2006 sous forme de SAS par deux jeunes entrepreneurs Sébastien BECKER et Alexis NOLLET, actuels dirigeants de la société qui œuvrent à la continuité de la marque. Elle comprend actuellement une quarantaine de salariés.

### Le projet

Le projet ECOGLOB consiste en une solution d'aménagement des espaces commerciaux en prenant en charge globalement l'agencement de l'espace en vue d'augmenter la performance des points de vente, la fabrication du mobilier et son installation. Les biens sont aujourd'hui majoritairement vendus aux clients, mais une offre de location se met progressivement en place. En ce sens, le projet s'inscrit dans une perspective de **vente d'une performance d'usage**.

### Les limites du modèle économique actuel et l'historique du projet

L'entreprise évolue dans un environnement fortement concurrentiel sur un secteur d'activité lourdement impacté par la crise. Son modèle économique actuel incite à raccourcir le cycle de vie des produits pour augmenter le volume des ventes, entraîné par le marché qui est favorable au renouvellement du mobilier, du fait qu'il contribue à la dynamique d'animation commerciale des points de vente. Cependant, le raccourcissement du cycle de vie des produits s'accompagne inévitablement d'une réduction des prix qui profite aux entreprises bénéficiant de faibles coûts de main d'œuvre.

L'entreprise est confrontée, par ailleurs, à la pression normative et réglementaire. Par exemple, l'activité a nécessité l'investissement de systèmes d'extraction des poussières de bois, etc.

Depuis plusieurs années, l'entreprise cherche à accroître ses facteurs différentiels. Profondément ancré dans les valeurs de MOBILWOOD, le développement durable est un vecteur de différenciation pour l'entreprise. Le modèle actuel prend en compte plusieurs **externalités environnementales** qu'il intègre. Par exemple, le mobilier est majoritairement composé de bois labellisé PEFC. L'entreprise est certifiée AFAQ 1000 NR. Avec son fournisseur AKZO NOBEL, elle a mis au point une lasure respectueuse de l'environnement et de la santé, qui n'émet pas de composés organiques volatils (COV).

Depuis 2008, MOBILWOOD conduit une démarche d'éco-conception. L'entreprise a breveté un système d'assemblage qui permet de réduire le temps de montage chez ses clients et le transport à plat. En évitant de pré-assembler le mobilier en usine, le transport est optimisé (volumes, coûts, énergies, gaz à effet de serre).

Les **externalités sociales** sont aussi concernées par la démarche d'innovation continue engagée par l'entreprise qui est soucieuse d'améliorer les conditions de travail de ses employés (sécurité, santé physique, risques psychosociaux).

La démarche d'innovation incrémentale, que l'entreprise a menée jusqu'ici, est arrivée au terme des principales améliorations accessibles. Poursuivre dans cette voie nécessiterait d'engager de lourds investissements. Il ne s'agit plus d'optimiser la chaîne de valeur du modèle économique industriel en procédant à des économies d'échelles et de matières pour assurer une rentabilité suffisante à l'entreprise. A ce stade, l'entreprise se voit dans la nécessité de rechercher de nouveaux processus de création de valeur en réinterrogeant son modèle économique en profondeur sous le prisme du modèle de l'économie de la fonctionnalité.

### Analyse du modèle

Le projet ECOGLOB doit permettre à l'entreprise de quitter un champ fortement concurrentiel pour trouver une nouvelle voie de croissance.

L'entreprise prend en compte l'usage du mobilier qu'elle fournit à ses clients, et travaille en **coproduction** avec eux. Elle participe ainsi à un écosystème coopératif avec ses clients et ses fournisseurs.



Après plusieurs années de coopération avec VIBEL<sup>76</sup>, MOBILWOOD pourrait investir les **sphères fonctionnelles** du loisir et de la santé, en relançant l'activité de mobilier d'enfants.

En matière d'innovation, le projet qui nécessite la reprise, la transformation et le reconditionnement du mobilier requiert une démarche d'éco-conception renouvelée pour réduire le nombre de composants et de matériaux différents, garantir la séparation des composants et faciliter le désassemblage /réassemblage du mobilier. L'entreprise s'engage par ailleurs dans la mise en place d'un système de management environnemental basé sur des indicateurs chiffrés pour engager l'entreprise dans une logique de cycle de vie permettant d'éliminer les gaspillages : les transports inutiles, les ressources matières et énergie, l'eau, ..., et gérer les déchets.

Le déploiement du projet avec la mise en œuvre de procédés liés à la rénovation de composants en vue du réemploi, peut représenter de nouvelles opportunités d'évolution pour le personnel. Le projet en étant à ses prémices, il n'a pas été possible d'identifier les **changements dans le travail** des employés, ni ceux opérés sur le travail des Clients et des autres acteurs du système coopératif. Toutefois de nouveaux enjeux organisationnels ont été identifiés par l'entreprise qui cherche à y répondre en adoptant un management s'appuyant sur l'holocratie.

Le passage de la position de fabricant à celle de prestataire engagée dans une trajectoire vers l'économie de la fonctionnalité implique des risques que l'entreprise doit maîtriser. Dans la mesure où l'entreprise reste propriétaire du mobilier, il y a un alourdissement du capital immobilisé qui se traduit par un besoin accru en fonds propres. Le financement des investissements nécessaires pour développer les **ressources immatérielles** qui sont stratégiques dans l'évolution vers le modèle de l'économie de la fonctionnalité, n'a pas été évoqué au cours de l'entretien.

Pour aller plus loin, une analyse des **processus de création de valeur** doit être engagée. Les effets de contribution fonctionnelle étendue, les effets de réflexivité, les externalités positives doivent être référencés et valorisés pour être révélés aux parties prenantes. Il ne s'agit pas de définir un nouveau modèle financier ou business model, mais bien de **concevoir un modèle économique** dans son acception<sup>77</sup> complète qui le définit par les liens de cohérence entre les modes :

- de production et d'appropriation de la valeur ;
- de prise en considération du travail et de mobilisation des salariés ;
- de relation marchande avec les clients et les fournisseurs et sous-traitants ;
- de financement des investissements et de rentabilité du capital.

De **nouveaux dispositifs d'innovation, de professionnalisation et d'évaluation** doivent être lancés.

#### **Principaux atouts, facteurs de succès**

- Dirigeants fortement imprégnés de la culture développement durable, et très investis dans l'innovation sous toutes ses formes.
- Territorialisation forte et bonne coopération avec la collectivité (département de l'Yonne et région Bourgogne).

---

<sup>76</sup> La société VIBEL, spécialisé dans les chambres d'enfant modulaires, a employé jusqu'à 100 personnes à quelques kilomètres de Mobil Wood. Elle a été placée en redressement judiciaire en 2013, reprise par une dizaine de salariés en SCOP, avant d'être rachetée par MOBIL WOOD au printemps 2015.

<sup>77</sup> GAGLIO G., LAURIOL J., Du TERTRE C., « L'économie de la fonctionnalité, vecteur de transformation du rapport à l'économique et au politique », in « L'économie de la fonctionnalité, une voie nouvelle vers un développement durable ? », éd. Octarès, 2011.



## 2.5 Urbanéo – Du mobilier urbain à la mobilité

### Présentation de l'entreprise

Date de création : l'entreprise a été créée à la fin des années 90. Elle a été reprise en 2002 par Thierry DELCOURT, qui cherchait une entreprise à reprendre.

Effectif : 33 personnes

Nom du dirigeant : Thierry DELCOURT

Chiffre d'affaires : 3,5 millions d'euros en 2016

Urbanéo est sur un marché national. L'entreprise a 4 agences (Nord, Ile de France, Sud Est, Centre Ouest)

Adresse : Zone industrielle Parc à Stock, 62 820 Libercourt

Site internet : [www.urbaneo.eu](http://www.urbaneo.eu)

### Activités

L'entreprise s'est construite au départ comme un intermédiaire en pièces détachées sur du mobilier urbain. Puis elle a conçu des parties d'abribus, de poteaux, avant de concevoir du mobilier d'abribus.

Aujourd'hui, elle développe des prestations liées au mobilier urbain de transports en commun :

- 1/ L'éco conception d'abribus non publicitaires et de poteaux d'arrêt de bus ;
- 2/ Les prestations de maintenance et d'entretien des abris voyageurs et des poteaux d'arrêt ;
- 3/ La fourniture de pièces détachées et de consommables pour abris bus et poteaux d'arrêt;
- 4/ La conception sur mesure de mobiliers urbains des réseaux de transport public.

### Les éléments déclencheurs – les limites du modèle initial

La double activité de conception / production / vente de mobilier d'une part, et d'entretien et maintenance du mobilier d'autre part, a amené Urbanéo à se questionner : « On ne veut plus vendre des poteaux qui cassent si c'est nous qui assurerons la maintenance derrière ». En effet, pour remporter un appel d'offre il lui faut vendre un mobilier peu cher (donc de moins bonne qualité) mais son équipe assurera derrière la maintenance sur les propres équipements qu'ils ont fabriqués. Il décide de réfléchir à une solution globale (fourniture et maintenance) cohérente.

Le prix comme critère de choix premier entraîne par ailleurs des limites pour Urbanéo dans une perspective de RSE et de développement durable que l'entreprise souhaite développer : quel intérêt à engager de la recherche et développement pour augmenter la valeur servicielle<sup>78</sup> ou améliorer l'empreinte environnementale du mobilier, si celui-ci est au final plus cher et n'est pas retenu par le client ? Quel intérêt à faire produire le mobilier en France si le coût est plus élevé ?

Urbanéo s'est d'abord engagé dans l'éco conception de son mobilier (à partir de 2007). Thierry DELCOURT a perçu l'économie de la fonctionnalité et de la coopération comme une étape supplémentaire vers la mise en place d'un modèle économique durable, permettant potentiellement de dépasser la principale limite perçue : la contradiction économique entre les modalités d'achat du mobilier par les clients (où le prix est le critère premier du choix) et les effets de ce choix sur la durabilité du mobilier. Avec au final un coût plus élevé en entretien / maintenance.

### La nouvelle solution intégrée

#### Présentation

Deux propositions complémentaires sont mises en avant.

Première proposition : proposer une solution intégrée associant fourniture, pose et maintenance du mobilier. Cette solution vise une performance de maintien en l'état du mobilier, support d'une qualité de service aux usagers. Elle passe par une réflexion sur la qualité intrinsèque du mobilier, la possibilité de différencier le mobilier installé suivant les lieux -et non plus vendre un mobilier de qualité uniforme pour tout un réseau- (exemple : mettre à certains endroits des abribus avec des vitres plus épaisses). En complément peut être menée une action visant à réduire les dégradations volontaires en agissant sur les comportements, en lien avec les acteurs du territoire (logique de prévention de ces risques de dégradation).

---

<sup>78</sup> La valeur servicielle correspond à l'ensemble des effets utiles valorisés qu'une activité de service induit. Identifier les effets utiles et les valoriser, permet à l'entreprise d'augmenter la valeur servicielle de son offre.

Seconde proposition : prendre en charge des enjeux de mobilité durable en se positionnant comme un acteur de l'inter modalité « transports en commun / voitures ou vélos partagées ». Un des enjeux de l'inter modalité est d'être la plus « simple » possible. Cela passe par une intégration des informations, des modes d'abonnements, des réseaux « physiques ». Dans ce cadre, le mobilier urbain sur les points d'arrêts pourrait devenir le support d'un réseau de covoiturage, par exemple sur les fins de ligne de bus.

En passant d'une réflexion centrée sur le mobilier à une approche de la mobilité, Urbanéo ré-interroge ainsi la valeur servicielle de son offre, avec pour effet de repenser le mobilier dans cette nouvelle perspective et d'inscrire les réponses qu'il propose dans les enjeux du territoire.

#### Avancée dans la mise en œuvre

Urbanéo a mené une enquête auprès de ses clients pour réfléchir avec eux sur les besoins futurs, notamment dans une perspective servicielle liée à la mobilité.

De premiers marchés obtenus par Urbanéo s'apparentent à une solution d'économie de la fonctionnalité et permettent à l'entreprise d'acquérir de l'expérience. Urbanéo gère pour un conseil départemental francilien la maintenance, l'affichage, le nettoyage de 400 abribus. Il est rémunéré sur la base d'un forfait (et non pas comme généralement sous forme de bon de commande lorsque survient une dégradation). Ce qui l'amène à mettre en place une logique de prévention (bilan de l'état du mobilier, suivi des dégradations avec actions de re-sécurisation de certains mobiliers dégradés régulièrement).

Sur un pôle d'intermodalité (réseau ferré – bus), Urbanéo a mis à disposition (et non pas vendu) un ensemble de mobilier qu'il doit entretenir (les réparations sont à sa charge), là également contre une rémunération forfaitaire.

Le bureau d'étude d'Urbanéo travaille sur la conception d'un nouvel abribus à partir d'un cahier des charges fonctionnel qui intègre la logique de changement de périmètre dans la réflexion (du mobilier à la mobilité), dans une double logique de service à l'intermodalité et de solidité et de durabilité du mobilier.

#### **Difficultés / Prochaines étapes**

Urbanéo aurait besoin de passer du temps pour convaincre les clients, faire évoluer les formes d'achat public. Alors même que sa proposition vise à améliorer la qualité de service tout en contrôlant / limitant le coût global, elle a du mal aujourd'hui à être formalisée dans des cahiers des charges, notamment à cause de la séparation entre ce qui relève aujourd'hui d'un investissement (l'achat de mobilier) et le fonctionnement (le nettoyage, la maintenance).

A l'interne, les chefs d'agence ont été sensibilisés à la nouvelle approche afin qu'ils puissent repérer des clients qui seraient ouverts à d'autres formes de proposition et d'autres logiques de contractualisation.

#### **Les bénéfices attendus**

##### Au regard des limites initiales

Pour Urbanéo comme pour le client, la nouvelle offre de solution intégrée permet de dépasser l'opposition entre le prix de vente et le niveau de qualité du mobilier proposé, qualité qui a un impact ensuite sur les coûts d'entretien et de maintenance.

Urbanéo s'engage à passer d'un modèle où chaque acte de maintenance génère un chiffre d'affaire supplémentaire à une recherche de limitation de la maintenance ; Avec comme développement alternatif l'augmentation de la valeur servicielle de son offre. Il construit une offre où fournisseur et client ont un intérêt commun.

##### A l'interne, l'évolution du travail

Le bureau d'étude a intégré plus fortement dans ses réflexions les enjeux de mobilité à l'échelle des territoires. Une réflexion est en cours sur l'évolution du travail chez Urbanéo. Si le mobilier est conçu pour limiter la maintenance, il y a un enjeu de repositionner les agents sur d'autres activités liées à la gestion de l'information, à des formes d'intervention préventive, avec pour effet attendu une montée en compétence des salariés.



### Les nouvelles dimensions de la performance, le rapport aux externalités

L'offre de solution intégrée implique de chercher à prévenir les dégradations du mobilier, donc à travailler avec les collectivités locales et les opérateurs de transport sur ce sujet. Urbanéo devient un acteur de la prévention des dégradations.

L'offre d'inter modalité implique de s'inscrire pleinement dans les questions de mobilité sur chaque territoire, donc de penser une offre en lien avec les opérateurs de mobilité. Urbanéo augmente ainsi la pertinence et la performance de la solution de mobilité sur le territoire.

### **Le parcours vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération**

Thierry DELCOURT a suivi un parcours proposé par la CCI grand Lille en animé par Atemis entre septembre 2013 et juin 2014. Il est membre du Club Noé.

### **La parole du dirigeant**

« D'une entreprise à une autre, les points d'entrée sont différents, les formes de réponse également : l'économie de la fonctionnalité n'offre pas de réponse « automatique ». Je suis convaincu que le développement et la pérennité de l'entreprise passent par ce nouveau modèle qui cherche à construire des relations durables avec les clients ».

### **Analyse**

La nouvelle offre d'Urbanéo permet à la fois de sortir de la logique de « volume » liée au renouvellement de la vente de mobilier, et à l'opposition d'intérêt entre ses deux activités (d'une part la vente de mobilier, d'autre part la maintenance de celui-ci), au regard des enjeux de développement durable auxquels le dirigeant souhaite apporter une réponse.

L'approche sur l'augmentation de la valeur servicielle et l'inscription dans la sphère de la mobilité a en retour un effet positif potentiel pour l'entreprise en faisant évoluer le travail de ses salariés.

Le nouveau modèle tarde cependant à se développer. C'est d'une part dû à la difficulté des clients publics de faire évoluer les contours et le contenu de leurs commandes : la séparation entre des marchés d'investissement et des marchés de fonctionnement est difficile à dépasser. Il faut réussir à débloquer ce verrou pour que la nouvelle orientation d'Urbanéo puisse se déployer.

D'autre part, le changement de périmètre de l'offre implique une phase de coopération – expérimentation avec d'autres acteurs à l'échelle de territoires, ce qui nécessite du temps.

### **D'autres éléments**

[www.urbaneo.eu](http://www.urbaneo.eu)

[www.club-economie-fonctionnalite.fr/activites-du-club/pme](http://www.club-economie-fonctionnalite.fr/activites-du-club/pme) : compte-rendu de la présentation faite par Thierry DELCOURT lors de la séance du Club Economie de la Fonctionnalité & Développement Durable (sept. 2014)

<http://crepe.ieefc.eu/fr/experiences-entreprises/> : Passer du mobilier à la mobilité. Vidéo (novembre 2015).

## 2.6 SEB - projet Eurêcook

Compte-rendu de l'expérience Eurêcook, réalisé d'après l'interview avec Madame Agnès LOMBOIS (Directrice Marketing stratégique, Activité Electrique Culinaire, Groupe SEB), le 10 septembre 2015, réactualisé le 26 janvier 2017.

Leader mondial du petit équipement domestique, présent sur les marchés du petit électroménager et des articles culinaires, le Groupe SEB<sup>79</sup> s'est engagé, fin 2015, vers le modèle de l'économie de la fonctionnalité avec le projet Eurêcook qui permet de favoriser l'usage des appareils électriques culinaires, plutôt que leur possession. A ce stade, l'expérimentation correspond à la mise en location des appareils culinaires, et se concentre sur l'apprentissage du circuit logistique. Le Groupe SEB est ainsi dans une phase « Test and Learn »

### L'Histoire du projet

L'engagement de la société dans une trajectoire vers l'économie de la fonctionnalité s'est fait sous l'impulsion conjointe de la direction du Développement Durable du Groupe SEB (Joël TRONCHON) et de la Direction Marketing Stratégique Activité Electrique Culinaire (Agnès LOMBOIS), il y a bientôt 3 ans. Selon eux, la solution Eurêcook répond à l'émergence d'un nouveau modèle de consommation. Leur conviction s'appuie sur l'étude Ethicity<sup>80</sup> qui conclue au fait que 8 à 10% des Français sont prêts à louer un appareil de cuisine, ainsi que des tests consommateurs qui ont été réalisés durant la phase de réflexion du projet.

La rentabilité du projet avait été évaluée comme positive sur 12 mois, toutefois les variables sont le nombre de locations, leur fréquence et leur durée.

### Le projet Eurêcook aujourd'hui

Le projet Eurêcook met à disposition des consommateurs un appareil culinaire dont ils ont la jouissance en location de courte durée, l'instant d'un soir, d'un WE ou d'une semaine, pour partager des repas dans la convivialité, le plaisir du « fait maison » ou encore découvrir de nouvelles façons de cuisiner.

Il leur suffit de se connecter sur le site [www.eurecook.fr](http://www.eurecook.fr) pour réserver leur appareil, choisir la durée de location et le point de retrait. Le site donne accès à des idées de recettes, astuces et conseils d'utilisation de l'équipement. La solution accompagne le client dans la réalisation d'un événement festif (soirée raclette, fondue, ...), ou bien elle lui permet de tester et de s'appropriier l'équipement en vue d'un futur achat. Eurêcook propose 5 gammes d'appareils culinaires pour un total de 28 références, telles que la Pierrade®-Raclette Tefal, la machine à Bière Beertender, le Cuisine Companion ou le Cookeo. ...

Dans la pratique, le consommateur retire l'équipement (accompagné, le cas échéant des ingrédients de la recette) dans le « point-retrait Eurêcook » qui le reprend après usage. La logistique est assurée par ENVIE<sup>81</sup>, qui vérifie si l'équipement est complet et s'il fonctionne, qui le nettoie et le reconditionne avant de le remettre dans le circuit.

Les points-retrait ont été spécialement sélectionnés pour répondre aux attentes des consommateurs en termes de proximité et de praticité, ainsi que pour faciliter l'accès aux ingrédients, afin de proposer une expérience culinaire complète. La chaîne de grande distribution CASINO a été choisie par le Groupe SEB pour assurer cette étape, ainsi qu'un atelier culinaire.

Depuis septembre 2015, le service a fait l'objet d'une expérimentation territoriale in vivo. Il a été expérimenté sur l'agglomération de Dijon (255 000 habitants), territoire jugé comme sociologiquement neutre. L'approche volontairement limitée à un territoire devait permettre de consolider l'ensemble des enseignements du modèle, avant d'organiser son lancement éventuel à l'échelle nationale.

---

<sup>79</sup> En 2012, le groupe SEB a réalisé un chiffre d'affaires de 4,1 milliards d'euros. Il emploie près de 25 000 personnes dans 49 pays.

<sup>80</sup> Etude Ethicity, « Les Français et la Consommation responsable », 2013-2014.

<sup>81</sup> ENVIE est une fédération nationale au service d'un réseau d'entreprises sociales régionales et locales (30 ateliers de rénovation et 46 magasins en France), qui favorise l'accès au monde du travail et de la formation des personnes éloignées de l'emploi en récupérant les équipements électriques et électroniques usagés pour les rénover et les revendre à petits prix et recycler tous les déchets dans le respect de l'environnement. Pour le service Eurêcook, Envie Dijon est chargé du stockage, de la livraison/récupération et du lavage des appareils culinaires mis en location.



### L'évaluation du projet dans sa phase « location »

Le projet Eurêcook, dans cette première phase, a fait l'objet d'une évaluation environnementale, sous forme d'une analyse du cycle de vie (ACV) conduite en partenariat avec l'Université de Technologie de Troyes (UTT, Romain ALLAIS). L'étude, comparée à l'activité traditionnelle de vente des équipements, conclut que le projet Eurêcook est beaucoup plus impactant au plan environnemental du fait principalement des déplacements des consommateurs pour ramener l'équipement au point de distribution après location. En fait, sur cette expérimentation au sein de l'agglomération dijonnaise, deux tiers des consommateurs résident en périphérie de la ville. Une expérimentation sur un territoire à plus forte densité urbaine, tel que Paris ou Lyon, aurait donné un bilan environnemental beaucoup plus favorable. Ici, les gains potentiels apportés par l'augmentation de la durée de vie des équipements ne compensent pas l'impact négatif sur l'environnement.

Une trop faible participation des consommateurs au projet n'a pas permis au Groupe d'en tirer tous les enseignements escomptés. Le Groupe SEB évoque la possibilité de lancer une nouvelle expérimentation en Ile-de-France et/ou poursuivre le projet en testant un modèle de livraison à domicile.

### L'analyse du projet dans une trajectoire vers l'économie de la fonctionnalité

Le projet Eurêcook, testé dans cette première phase, est incomplet au regard du référentiel de l'économie de la fonctionnalité. Toutefois Eurêcook est porteur d'un certain nombre de déterminants du modèle.

Le projet Eurêcook accompagne le consommateur dans une nouvelle « expérience culinaire ». Il s'agit de faire passer le consommateur de l'achat d'un équipement à l'« adoption d'une expérience culinaire ». Celle-ci est fondée sur la cuisine de produits frais, rendue possible par un appareil culinaire qui la rend facile et rapide. En d'autres termes, l'offre invite le consommateur à passer de la possession à l'usage. Eurêcook correspond bien à une **solution intégrée bien et service** centrée sur l'usage.

L'économie de la fonctionnalité invite l'Entreprise à repenser son offre de produits & services, en ciblant une « **performance d'usage**<sup>82</sup> » de façon à ce que la contractualisation repose sur des éléments de performance et non plus sur la vente d'un bien ou d'un service. A cette condition, l'Entreprise peut **se soustraire à la logique volumique** qui l'entraîne à toujours produire plus pour vendre plus.

Un des moyens pour atteindre cet objectif, est de conduire une analyse approfondie de la **création de valeur** de la solution.

Il s'agit de s'intéresser aux **effets utiles**<sup>83</sup> de l'offre, au-delà du service vendu au Client : les effets utiles directs de l'offre qui ne sont pas valorisés, d'une part, et les effets utiles indirects non intentionnels (externalités) en considérant d'autres bénéficiaires que le Client, d'autre part.

L'offre du Groupe SEB se positionne déjà dans la visée d'accompagner le consommateur dans une nouvelle façon de penser son alimentation avec une cuisine « fait-maison », à partir d'aliments naturels et non de plats cuisinés. L'offre permet de développer le plaisir de la table et la culture culinaire, contribue à améliorer la santé et lutter contre l'obésité par le fait de se nourrir plus sainement. Le Groupe exprime ainsi une intention de sortir du secteur de l'électroménager pour rejoindre les **sphères fonctionnelles** de la nutrition et celle du loisir.

---

<sup>82</sup> Par exemple : l'entreprise passe de la vente d'un appareil de chauffage à la vente d'une solution de confort thermique. Ce qui est vendu c'est un résultat : un nombre de degrés attendus, la maintenance, la formation à l'usage...

<sup>83</sup> Les processus de création de valeur induits par la réalisation d'une activité, s'opèrent à plusieurs niveaux :

1- les effets utiles rendus par l'activité et attendus par le bénéficiaire, qui font l'objet de la rétribution monétaire payée par le bénéficiaire à l'occasion de la vente du bien ou du service.

2- les effets utiles rendus par l'activité mais non conscientisés par le bénéficiaire, donc ne faisant pas l'objet d'une rétribution monétaire. Le Prestataire aura donc intérêt à identifier ces effets utiles ce qui lui permettra d'augmenter sa proposition de valeur, et à les valoriser explicitement (les révéler au bénéficiaire) pour augmenter sa rétribution monétaire ou obtenir une compensation d'une autre nature.

3- les effets non intentionnels de l'activité qui impacte l'activité d'un autre acteur, sans que cette interaction ne fasse l'objet d'une compensation entre eux. On parle alors d'« **externalités** ». L'effet peut être positif (effet ressource) ou négatif.

En prenant en charge ces **externalités de nature sociale**, la solution Eurêcook adresse d'autres bénéficiaires que le consommateur : la collectivité, le système public de la santé, etc.

Par exemple, la mise à disposition ponctuelle des appareils qui permet d'adresser toutes les bourses (premier prix de location à 9,99 €, par exemple pour une raclette pour une journée), participe au soutien des programmes contre l'endettement des ménages. Par ailleurs, la solution contribue au développement d'une structure de réinsertion de personnes en difficultés (ENVIE), et indirectement à la génération d'emplois.

Sous le prisme de l'économie de la fonctionnalité, le projet Eurêcook vise à faire émerger **un nouveau modèle de consommation** sur le marché de l'électrique culinaire. La campagne médiatique qui positionne Eurêcook en tant que modèle locatif, n'encourage pas cette transformation. Le modèle locatif ne sous-entend pas la visée « bien se nourrir » du Groupe. A l'inverse, il met le projecteur sur le matériel et occulte la valeur immatérielle que porte la solution.

Au travers d'Eurêcook, le Groupe SEB est passé d'un modèle industriel linéaire de vente d'équipement adossé à une chaîne de valeur traditionnelle à un **écosystème coopératif territorialisé**.

Le Groupe SEB a élaboré un **écosystème fonctionnel** qui constitue une **innovation sociale**. Il est fondé sur une **dynamique de coproduction** avec des partenaires de nature très différentes, issus du monde entrepreneurial (industriel, grande distribution, PME), du champ de l'insertion, du domaine public (collectivités territoriales), de la sphère académique :

- ENVIE qui assure la logistique et la garantie de l'hygiène
- Le groupe CASINO affiche un engagement développement durable très fort depuis de nombreuses années. Il est mobilisé pour les points retraits « Eurêcook » au nombre de sept sur l'agglomération dijonnaise. Création de valeur pour CASINO : palier une perte de revenu dans le frais, augmenter les flux de denrées alimentaires.
- L'Université de Technologie de Troyes (UTT)
- L'Agglomération de Dijon participe à l'expérimentation au travers d'une compensation non monétaire qui consiste en un apport de communication.
- L'atelier culinaire « Avec ou Sans Toque », comme point-retrait
- SYNERGENCE (intégré, depuis décembre 2015, à Deloitte France), cabinet d'ingénierie et communication du développement durable qui assure la réflexion stratégique, la conception et la coordination du projet.

A ce stade, la **coopération** nécessite de se mettre en place entre les acteurs pour dépasser la simple coordination. La prise en compte des enjeux des acteurs, ainsi que du travail réel de chacun au moyen d'une analyse fine, serait de nature à favoriser la coopération.

Le développement de la coopération passe aussi par le développement des **ressources immatérielles liées au travail**<sup>84</sup>.

Le développement de ces ressources immatérielles est aussi source de création de valeur au sein du Groupe et participe de sa dynamique de performance. Dès son lancement, les salariés du Groupe ont été impliqués dans le projet Eurêcook, induisant des **effets de réflexivité** : adhésion du personnel aux valeurs de l'entreprise, fierté d'appartenance au Groupe, etc. En plus d'une communication interne soutenue, la Direction Marketing Stratégique a engagé une expérience Eurêcook au sein de l'entreprise qui s'est montrée très positive. Les salariés sont parties prenantes du projet.

Cependant les investissements financiers nécessaires au développement des ressources immatérielles n'ont pas été valorisés explicitement, et le projet repose principalement sur les fonds de l'appel à projet recherche (APR) Éco-conception lancé par l'ADEME.

### **Déplacement des métiers et du travail**

#### **Pour le Groupe SEB**

La solution impose de revisiter la fonction logistique, que ce soit pour la distribution des appareils, mais aussi pour organiser l'étape de leur reprise pour reconditionnement avant remise dans le circuit.

---

<sup>84</sup>Les ressources immatérielles porte notamment sur la **compétence** de l'entreprise ; la **pertinence** de son dispositif organisationnel et de ses règles ; la **confiance** sur laquelle elle s'appuie, à travers la qualité des liens s'établissant entre ses différentes « parties prenantes »<sup>84</sup>, la **santé** (psychique) des salariés et les modalités d'engagement de la subjectivité



Le groupe industriel n'étant pas préparé pour une logistique inverse, c'est ENVIE qui en a la charge. Cependant le Groupe SEB intervient dans la gestion de la traçabilité des équipements, un parc de 250 articles en phase de test.

L'emballage a également dû s'adapter, avec des conditionnements spécifiques, solides, préhensibles, lavables, et qui permet au repreneur, au moment de la restitution, de visualiser facilement s'il manque un élément. Le groupe a ainsi réalisé un travail d'éco-conception sur les emballages. La solution retenue en polypropylène alvéolaire est celle permettant à la fois la meilleure réponse aux exigences techniques de l'emballage (durabilité, prise en mains facile...) et ayant le plus faible impact sur l'environnement. Les notices d'emploi ont également été repensées dans le sens d'un usage éphémère, donc plus lisible avec un recours accru aux pictogrammes.

Selon SEB, il se joue une véritable économie circulaire de l'électroménager culinaire, ce qui constitue le deuxième volet industriel du projet. Il s'agira alors de repenser, au vu des nouveaux usages, l'éco-conception des produits.

#### Pour ENVIE

Leader du réemploi des Equipements Electriques et Electroniques, l'organisation est aguerrie au dépannage et au reconditionnement d'équipements, mais davantage sur le segment du gros électroménager (frigo, lave-linge, ...). Le petit électroménager mobilisé dans Eurêcook nécessite un conditionnement plus sophistiqué.

Chaque acteur est donc impacté par l'évolution des métiers et du travail au sein de son personnel. Toutefois l'enjeu principal se situe dans le développement de la coopération transverse, c'est-à-dire entre entités de l'écosystème, en assumant des différences structurelles, culturelles, de temporalité du travail, ou de finalité.

#### Pour aller plus loin...

La phase d'expérimentation devait permettre à l'entreprise d'engager un **dispositif d'évaluation** de la rentabilité du projet, fondé sur les **retours d'expérience**.

Il serait intéressant d'explorer les indicateurs pertinents et les modalités du dispositif. Des indicateurs de nature qualitative apporteraient certainement beaucoup de pertinence à l'évaluation.

Le référencement des effets de création de la valeur : effets de réflexivité (image de l'entreprise, ...), externalités positives et négatives (santé, ...), leur valorisation et leur révélation auprès des parties prenantes du projet, constituent un complément d'étude nécessaire pour évaluer le projet dans une approche systémique. Les dimensions immatérielles de la valeur pourraient être révélées.

L'étude des processus de création de valeur pour ENVIE serait également à porter à l'étude, ainsi que pour CASINO.

Par le biais d'une analyse socio-économique réalisée par l'UTT, le projet a eu connaissance des attendus et des pratiques des consommateurs. Le recours aux sciences humaines et sociales pourrait être approfondi en sollicitant davantage les sciences économiques, pour comprendre les déterminants de la mise en œuvre d'un modèle d'économie de la fonctionnalité.

La solution s'appuie sur un écosystème juridique très complexe. Un comité de pilotage, associant tous les acteurs, se réunit tous les 6 mois. Le projet ne donne pas encore lieu à un **système de gouvernance** institué entre les acteurs du projet. La forme contractuelle, malgré ses limites, a été privilégiée. La répartition de la valeur se fait par cette voie et mériterait d'être analysée.

Enfin, le **financement des ressources immatérielles** nécessiterait d'être étudiés par la voie traditionnelles via les acteurs bancaires, business angels, ou bien par des voies plus novatrices, par exemple le crowdfunding.

#### Principaux atouts, facteurs de succès du projet

- Culture de l'innovation forte au sein du Groupe
- Engagement, motivation des hommes et des femmes du Groupe
- Expérience du travail en partenariat à développer dans la coopération (dépasser la simple coordination)
- Territorialisation forte : avec la collectivité (Agglomération de Dijon), la structure ENVIE ...



## 2.7 SERGIC – Un administrateur de biens immobiliers

### Présentation de l'entreprise

Date de création de SERGIC : 1963

Dirigeant : Eric DERELY (Fils du fondateur)

Effectif : 500 salariés

CA 2013 : 47 millions d'euros

Siège : 6 rue Konrad Adenauer 59447 Wasquehal

Site : [www.sergic.com](http://www.sergic.com)

L'entreprise SERGIC est une entreprise familiale originaire du Nord de la France spécialisée dans les services immobiliers. Le Groupe est composé de 30 agences qui exercent les métiers d'administration de biens : gestion, location, transaction et syndic de copropriété. Les agences s'appuient sur des services centraux qui apportent un savoir-faire et une assistance en matière juridique, comptable, informatique, RH, formation et marketing.

Le groupe possède 4 filiales :

- SERGIC Entreprises : spécialiste de l'immobilier de bureaux/commerces (Property et Transaction).
- SERGIC Résidence : spécialisé dans l'exploitation de résidences étudiantes avec services.
- SERGIC Investissement : spécialisé dans l'investissement immobilier neuf et défiscalisation.
- CCGA : Société de Courtage en Assurance.

### Les éléments déclencheurs – les limites du modèle initial

L'engagement dans un parcours vers l'économie de la fonctionnalité relève de la volonté d'un directeur régional adjoint (membre du COMEX de l'entreprise et petit-fils du fondateur), en charge d'une mission officieuse d'intégrer une démarche de RSE dans l'entreprise. Membre du Centre des Jeunes Dirigeants, il a eu l'opportunité de s'inscrire dans un parcours collectif d'accompagnement de septembre 2014 à juin 2015.

Six principales limites ont été identifiées au modèle actuel.

#### 1) La pression réglementaire.

Les métiers de SERGIC sont très encadrés au plan réglementaire. Dans certains cas, cela se traduit par l'interdiction de facturer des prestations qui nécessitent néanmoins des tâches ; dans d'autres, cela implique de réaliser certaines actions qui sont en contradiction avec les intérêts des clients. Le sens du travail est alors nul au plan commercial car répondant à un enjeu réglementaire.

#### 2) La mauvaise image des métiers.

Le métier de syndic a une très mauvaise image que certains collaborateurs peuvent parfois avoir du mal à assumer. Cela peut avoir pour effet par exemple d'avoir du mal à facturer certaines prestations pourtant légitimes car il y a une « peur » du retour de bâton du client (on achète sa satisfaction). Un autre effet : le turnover des salariés.

#### 3) Des clients qui prennent une posture de « sachant ».

Alors que le syndic détenait le savoir auparavant, l'accès à l'information aujourd'hui fait que le client croit savoir, ce qui met une pression supplémentaire aux salariés. Dans les faits, les informations possédées par les clients ne sont pas toujours fiables, ce qui est une autre source de difficulté.

#### 4) L'accroissement de l'exigence des clients.

Les clients ont tendance à vouloir tout, tout de suite et pour moins cher. La multiplicité de moyens de communication permettant de joindre le syndic lui impose d'avoir une organisation beaucoup plus flexible afin d'être en mesure de répondre à chaque demande (mail, téléphone, courrier, passage) de manière quasi instantanée. Cela implique des organisations très flexibles et en permanence adaptables aux besoins des clients. Les collaborateurs doivent donc accepter des changements d'organisation très régulièrement. Par ailleurs, l'exigence des clients et leurs insatisfactions trouvent à s'exprimer notamment à travers les réseaux sociaux.



#### 5) Une évolution des modes de vie.

Les impayés explosent car les habitudes de consommation font que la priorité des dépenses n'est parfois plus au loyer. Par ailleurs, les évolutions des modes de vie font que les anciens logements ne répondent plus aux standards actuels (cuisine ouverte, grand séjour). De plus les contraintes environnementales incitent les clients à s'orienter vers des logements moins « énergivores », d'où une sortie du marché locatif de certains logements qui jusqu'à présent se louaient bien.

#### 6) Passer du service au conseil.

Les limites identifiées imposent de faire évoluer la prestation d'une prestation administrative, basée sur une offre de services à une relation de conseil. Ce qui implique d'avoir un niveau de connaissance et de compétence supérieur. Avec pour conséquence de forts besoins en formation continue et un changement dans le métier des salariés.

### **La nouvelle solution intégrée**

L'ensemble des offres proposées par SERGIC, l'amène à s'intéresser à la sphère fonctionnelle de l'« Habiter » et à envisager une offre renouvelée orientée vers :

- mieux vivre son logement tant dans sa partie privative que dans les parties communes ;
- mieux vivre ensemble en créant du lien social ;
- avec des effets positifs en termes de gestion, entretien des lieux.

La solution intégrée a été imaginée autour de l'activité de syndic. Elle comprend les dimensions suivantes :

- accompagner les membres des conseils syndicaux afin de les former à la fonction et les rendre plus autonomes mais aussi plus impliqués dans la vie de l'immeuble : connaissance du bâtiment, des prestataires qui interviennent, repérage en amont des pannes. ...
- positionner les membres du conseil syndical en situation de coopération avec les prestataires, faire mieux connaître les interventions aux habitants pour qu'ils modifient leurs pratiques (ex : ménage, ascenseurs, consommation d'énergie). Agir davantage en prévention qu'en réparation sur les immeubles.
- développer les échanges entre les habitants d'un ensemble de logements (qu'ils soient propriétaires ou locataires), et au-delà à l'échelle du quartier, à travers la mise à disposition et l'animation d'un réseau social d'immeuble / de quartier.

SERGIC jouera ainsi un rôle de facilitateur pour que les habitants, les membres du conseil syndical, les prestataires soient plus performants dans la manière dont ils habitent et entretiennent le lieu. Cette performance peut s'exprimer et se révéler au travers de différentes thématiques : consommation d'énergie, propreté des parties communes, entretien et maintien en bon état du bâtiment, développement des relations sociales au sein de l'immeuble, baisse du climat d'insécurité...

**SERGIC passe ainsi d'une gestion des problèmes à une mobilisation des ressources. Le territoire d'implantation fait partie de l'offre et ses acteurs peuvent être mobilisés.**

### **Les pistes pour une contractualisation de la nouvelle offre**

Le premier temps implique de préciser les dimensions de la nouvelle solution afin de montrer les effets utiles recherchés, donc la nouvelle proposition de valeur différente des offres classiques. Le propriétaire, comme le locataire peuvent ainsi identifier des gains à court terme (flux énergétiques, prestation de dépannage en baisse) et à long terme grâce à un meilleur entretien du bâtiment, ce qui garantit une meilleure valorisation. Le logement est aussi plus attractif pour des locataires potentiels, grâce à des parties communes bien entretenues, un climat social dans l'immeuble agréable.

Le temps passé par SERGIC dans l'animation de la communauté peut trouver différentes compensations monétaires :

- l'offre de services étant augmentée, certains clients peuvent accepter un coût plus élevé ;
- Dans certains cas, il est possible d'imaginer une réduction des consommations d'énergie ou du coût des prestations externes (pannes, ménage). Certains gains peuvent donc, d'une part servir à payer l'animation ; et d'autre part, être partagés entre les différentes parties prenantes.

- Les acteurs territoriaux peuvent être intéressés par l'offre et contribuer à la prendre en charge. Par exemple, un bailleur social situé à proximité d'un immeuble géré par SERGIC, peut être intéressé à voir le réseau social s'ouvrir à ses locataires et contribuer à le financer.
- Des effets sont également attendus pour les salariés de SERGIC, qui devraient diminuer le turnover. Ce sont des coûts de recrutement et de formation évités ;
- La confiance créée et le déplacement de l'offre doivent permettre de garder la gestion des immeubles ce qui évite des frais commerciaux.

La plus-value sera recherchée davantage dans de meilleures relations entre l'agence, le propriétaire, le locataire, les prestataires.

### **Les bénéfices attendus**

La logique de mise en concurrence par les prix évolue vers une logique de performance. Le prix n'est plus le seul critère de choix. L'intervention de SERGIC est perçue comme une aide, un appui et non plus comme une obligation. Il y a une réelle plus-value qui peut être évaluée. Par ailleurs la nouvelle offre positionne SERGIC dans une posture aidante et facilitatrice qui peut considérablement améliorer son image.

L'entreprise sort de la logique gestionnaire pour aborder la question de l'usage du bien et de la vie sociale au sein des immeubles. Elle s'intéresse à la façon dont les personnes vivent dans leur habitat. Elle fait le pari que la nouvelle offre aura une valeur sociale augmentée, tout en produisant des effets positifs sur l'attention aux lieux, donc sur les coûts d'entretien, de maintenance. Par exemple, SERGIC peut aider les habitants à limiter les dépenses énergétiques grâce à sa connaissance du bâtiment, en s'appuyant sur des outils d'analyse et en favorisant l'évolution des comportements pour davantage de maîtrise des flux énergétiques.

La nouvelle offre créera des effets utiles sur le territoire environnant les logements (externalités positives). Elle peut d'ailleurs intégrer des enjeux environnementaux ou sociaux portés par les acteurs publics (participer à la réduction des consommations d'énergie ou d'eau via l'accompagnement des occupants ; favoriser le développement du lien social de proximité ; veiller à la bonne hydratation des personnes âgées lors des épisodes de canicule, etc.).

### **Le parcours vers l'Économie de la Fonctionnalité**

L'engagement dans le parcours a permis d'imaginer une solution orientée économie de la fonctionnalité. Une année après la fin du parcours, la société a formalisé et propose depuis juin 2016 une nouvelle offre de gestion d'immeuble, intitulée VIVA Syndic.

VIVA Syndic est une offre de syndic nouvelle génération, articulant une application collaborative permettant de piloter ensemble l'immeuble et un référent de proximité à disposition des occupants.

La plateforme VIVA Syndic propose aux copropriétaires de piloter ensemble leur immeuble, de gérer leur administratif en ligne, de consulter à tout moment la consommation énergétique, le suivi des travaux ou encore de choisir et voter leurs options.

Déchargé de la responsabilité administrative (centralisée en Back Office par un Syndic Référent), un conseiller appelé « VIVA Référent » intervient sur place pour suivre les travaux, résoudre une difficulté, animer une assemblée générale avec pour ambition de créer un véritable lien entre les occupants de l'immeuble, qu'ils soient propriétaires ou locataires.

Une application smartphone à disposition de tous les occupants s'inscrit dans le prolongement de la plateforme et permet de suivre l'ensemble des informations techniques et de gestion comme de communiquer avec tous les habitants ou le VIVA Référent.

SERGIC voit cette offre comme une offre différenciante, qui doit permettre d'augmenter la valeur servicielle de son activité. Certaines pistes comme la « formation » technique des membres des conseils syndicaux doit être envisagée également même si elle n'est pas présente dans l'offre initiale. Néanmoins, SERGIC prévoit dès à présent de faire évoluer son offre au fur et à mesure de son développement.

Enfin, l'évaluation des effets de cette offre devra également être mis en place afin d'en mesurer l'utilité.



## **Analyse**

La nouvelle perspective de SERGIC ouvre la voie à une coopération avec les bénéficiaires (copropriétaires mais également locataires occupants), les prestataires, ainsi qu'avec les acteurs environnant les immeubles. On passe d'une logique de facturation à l'acte ou de forfait administratif à une logique de développement de relations qui doivent avoir un effet positif sur l'entretien, la maintenance, la gestion des lieux, tout en apportant une valeur ajoutée sociale forte.

La prochaine étape, repérée par SERGIC, consiste à évaluer les effets de la nouvelle offre, ainsi que la perception qu'en ont les clients. En effet, l'évolution du métier de syndic et la mise en avant d'une offre à plus haute valeur servicielle passent par le développement d'une confiance avec les bénéficiaires, au premier rang desquels les copropriétaires. Confiance qui n'est à ce jour pas facilement accordée aux syndics.

## 2.8 Club Noé - Groupe Habiter

### Présentation du groupe

Le groupe Habiter est un groupe impulsé par le Club NOÉ<sup>85</sup>, animé avec l'appui d'ATEMIS. Il comprend une dizaine d'entreprises intéressées à réfléchir collectivement aux enjeux de l'Habiter en Nord-Pas-de-Calais et à construire des réponses renouvelées par rapport au modèle économique dans lequel chacun est inscrit.

Les membres du groupe ayant signé le Manifeste (voir ci après) à la date de novembre 2016 :

Société	Activités
DELECROIX Menuiserie	Agencement intérieur / extérieur, aménagement, extension ossature bois, pose de châssis Bois / Alu / PVC, pose de parquets et terrasses, mise en œuvre de cloisons et plafonds en Placoplatre, etc
Groupe SYLVAGREG	Construction de logements individuels groupés et collectifs.
TEXTIFLOOR	Solution de <b>location</b> et de maintenance de <b>soils modulables</b>
Solutions énergétiques DUMONT	Installation de chauffage, climatisation, plomberie, conseil en énergie, solutions d'énergie renouvelable.
Groupe ASTRID Promotion	Promotion immobilière.
CITEO	Médiation sociale (Transports en commun, milieu scolaire, milieu hospitalier, habitat social, accompagnement de chantiers, de quartiers neufs et en rénovation).
ENVERGURE architectes	Cabinet d'architecte.
Solutions énergétiques DUMONT	Installation de chauffage, climatisation, plomberie, conseil en énergie, solutions d'énergie renouvelable.
ISE - ELECTRICITÉ	Solutions d'optimisation et de gestion de l'éclairage et du chauffage. Développement d'outils de domotique.
Comete ingénierie	Bureau d'études thermiques et environnementales
Citymix	Organisation professionnelle franco-néerlandaise pour le développement de projets immobiliers sans but lucratif, à caractère social et culturel.
Reselec	Réseaux électriques, éclairage public, viabilisation, bornes de recharge électriques.

*ATEMIS est également signataire du Manifeste.*

### Les éléments déclencheurs – les limites du modèle initial

Le groupe Habiter regroupe des dirigeants qui ont chacun suivi un parcours vers l'économie de la fonctionnalité, en s'appuyant sur le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Au cours de ce parcours, chaque dirigeant a fait émerger la sphère fonctionnelle de l'Habiter comme une sphère d'enjeux au regard de son activité professionnelle.

Il est cependant apparu à chacun que s'il avait une capacité à faire évoluer son modèle économique, cette évolution rencontrerait des limites. En effet, une grande partie des entreprises est inscrite dans un système de relations organisé en chaîne de valeur autour de la conception – construction – gestion de logements. D'autres interviennent sur des enjeux connexes (la médiation sociale, les services à la personne), avec une difficulté à articuler leurs actions avec les acteurs de l'habitat / du logement.

<sup>85</sup> <http://www.clubnoe.com>



En conséquence, il était nécessaire de chercher un second niveau d'action regroupant l'ensemble des maillons afin de pouvoir imaginer et mettre en œuvre une solution globale d'« Habiter » dans une perspective de coopération.

Le groupe a commencé à se réunir en janvier 2015. Depuis, il se réunit toutes les quatre à six semaines. Un des chantiers ouvert par le groupe en 2015 est la rédaction d'un manifeste, qui pose les limites auxquelles sont confrontées ses membres, ainsi que les pistes pour dépasser ces limites et mieux répondre aux enjeux de l'Habiter en Nord-Pas-de-Calais (aujourd'hui Hauts-de-France).

#### Extrait du Manifeste du groupe Habiter

*Nous, acteurs économiques qui intervenons dans la conception, la construction, la maintenance, la gestion de logements et d'espaces extérieurs ainsi que dans la prise en charge d'enjeux du vivre ensemble, de médiation et de pouvoir d'agir des habitants, estimons que nos modèles économiques ne permettent pas aujourd'hui d'apporter des réponses à la hauteur des enjeux de développement durable sur notre territoire.*

#### **Nos constats :**

*Les logiques industrielles et le fonctionnement en chaîne de valeur régissant la conception, la production de l'offre de logements neufs ou la réhabilitation de logements anciens, ainsi que leur gestion :*

- *obligent une partie des acteurs économiques à se plier à des contraintes de réduction des coûts et des marges qui ne permettent pas de rémunérer de façon juste la valeur globale qu'ils apportent, et peuvent mettre en péril leur activité ;*
- *peinent à associer réellement en amont les futurs occupants, ceux qui auront l'usage des logements, des parties communes, des espaces extérieurs. Or leur implication est nécessaire pour prendre en compte leurs attentes, leurs besoins actuels et anticiper des évolutions, adaptations, besoins futurs ;*
- *ne permettent pas de valoriser les entreprises attentives à développer des externalités positives territoriales telles que le maintien d'emplois et de savoir-faire locaux, face à des logiques de concurrence déloyale ;*
- *génèrent des arbitrages coûts / qualité qui peuvent se révéler défavorables à la prise en compte de certaines dimensions de performance sociale ou environnementale attendues.*
- *S'inscrivent dans un contexte de multiples réglementations qui posent en retour des problèmes de faisabilité ou de cohérence;*
- *entraînent des divergences d'intérêt entre ceux qui conçoivent, construisent, financent, vendent le bien, l'achètent, ont à le gérer et le maintenir en bon état d'usage, l'occupent... Or, la somme des performances individuelles ne garantit pas une performance globale et ne favorise pas une logique de coût global optimisé.*

*Ceci, alors même :*

- *que les questions de l'accès et du maintien dans le logement ne trouvent pas de réponse adaptée (géographiquement, socialement, financièrement, territorialement) pour une partie de la population ;*
- *que la qualité des logements et les modes d'habiter conditionnent en partie la réussite de l'objectif de réduction de l'empreinte écologique (dont les émissions de gaz à effet de serre).*

#### **L'ambition du groupe**

L'ambition des entreprises et du groupe habiter a également été formalisée dans le cadre de la rédaction du Manifeste.

## Extrait du Manifeste

***Nous avons chacun engagé notre structure dans un parcours visant à redéfinir notre modèle économique dans une perspective d'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Aujourd'hui, nous sommes convaincus qu'il nous faut nous associer, afin de pouvoir répondre de façon renouvelée aux limites du modèle actuel et collectivement apporter des réponses aux enjeux de l'Habiter dans notre région.***

*A travers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, et dans le cadre de notre initiative, nous voulons :*

- *réussir à penser de façon intégrée l'ensemble des enjeux liés non seulement à l'habitat, mais à l'Habiter dans les différents territoires qui composent notre région;*
- *réussir à développer de la pertinence, de l'efficacité grâce au développement de dynamiques de coopération, la recherche de complémentations entre nous et avec tous les acteurs de l'Habiter;*
- *mettre en débat avec les acteurs publics, privés, les citoyens, les enjeux sociaux et environnementaux liés à l'habitat et à l'Habiter et les conditions de leur prise en charge, dans une perspective de développement durable des territoires ;*
- *faire émerger un modèle d'affaire renouvelé, qui permette à chacun de poursuivre le développement de son activité économique dans des conditions durables<sup>86</sup> ;*
- *démontrer que l'on peut à travers la coopération apporter des solutions innovantes et pertinentes, sans nouvelles contraintes réglementaires et sans augmenter la durée de réalisation des projets.*

***Notre ambition est de mener à bien de premières opérations, afin de faire collectivement la démonstration des intérêts de cette nouvelle approche, à la fois pour les populations, les territoires, les pouvoirs publics, nos entreprises.***

<sup>1</sup> *Ce modèle passant notamment par l'intéressement d'acteurs tiers à l'intégration dans le périmètre de la solution de dimensions auparavant extérieures (des externalités)*

## Le parcours vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération

En complément de la production du Manifeste, la dynamique de travail du groupe s'est inscrite autour de trois principaux axes :

### 1/ Les dimensions de performance liées à la sphère de l'Habiter

Dans un premier temps, trois niveaux ont été définis à partir desquels identifier les différentes dimensions de performance : un logement durable, Habiter en mode durable, un territoire durable. Un projet de promotion en cours de réalisation a servi d'exemple pour débattre ensemble de ces différentes échelles et des ambitions possibles pour chacune d'entre-elles.

Dans un second temps, un travail en sous-groupe a été mené autour d'une part de la performance énergétique, d'autre part de la question du Vivre ensemble. A chaque fois, les participants ont précisé les dimensions de performance (environnementale, sociale, économique, territoriale) qui pourraient être visées, ainsi que les modalités de réponse à mettre en œuvre, en associant plusieurs entreprises.

### 2/ Les modalités de la coopération

La coopération est perçue par les membres du groupe comme un enjeu majeur. La toute première séance du groupe a permis de faire un état des lieux de la qualité des relations existantes entre les différents acteurs intervenant dans le champ de l'habitat / l'habiter. Et d'interroger la coopération comme un levier générateur de gains (être plus pertinents, gagner du temps, etc.).

La coopération a été interrogée dans la relation avec les bénéficiaires : comment associer les (futurs) habitants ? Que signifie co-produire ? Egalement dans le travail entre les différentes entreprises engagées. L'idée d'avoir un garant de la coopération, également en charge de l'évaluation, a été émise et travaillée (sur quels principes s'appuie la coopération ? Quel rôle pour le garant ?).



Un retour d'expérience sur la démarche Réhafutur a été fait, en lien avec le CD2E<sup>87</sup>. Le projet Réhafutur vise à proposer des solutions de rénovation de l'habitat minier avec de hautes exigences énergétiques, environnementales, économiques et sociales. Il a été l'occasion de constituer des groupements d'artisans pour mener à bien les premières opérations. Entre coordination et coopération : la dynamique de ces groupements, ainsi que leurs modalités de constitution ont été discutées.

### 3/ Le coût élargi partagé

Le changement de modèle économique viendra notamment de la capacité des acteurs à penser en « coût global », c'est à dire en intégrant dans une même approche les coûts liés à la conception, à la construction, à la gestion et à la fin de vie des logements, mais au-delà en coût élargi partagé. C'est à dire en identifiant les effets sociaux visés, en mettant en avant les externalités créées par le projet et en associant à la mise en œuvre / à la prise en charge les acteurs impactés / intéressés par ces effets.

Les membres du groupe se sont acculturés à la notion de coût élargi partagé, en vue de pouvoir engager la construction d'un coût élargi partagé à l'occasion d'un futur projet collectif.

#### **Vers une première mise en œuvre portée collectivement ?**

Au printemps 2016, un bailleur social a lancé un marché public global de performance visant à confier la conception, la construction et la gestion d'ensembles de logements sociaux, intégrant notamment une dimension intergénérationnelle.

Les membres du groupe Habiter ont décidé de candidater à ce marché, en associant quelques compétences complémentaires. La réponse s'est construite en mettant en avant la pertinence du référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération au regard de l'ambition du commanditaire. En octobre 2016, le groupement a été retenu aux côtés d'autres groupements dans le cadre d'une phase de dialogue compétitif.

#### **Les bénéfices attendus**

Les bénéfices attendus pour les entreprises engagées sont, à travers le dépassement des coupures entre la conception, la réalisation, la gestion et la maintenance, de réussir à imaginer une solution d'Habiter plus performante, tout en améliorant l'intérêt du travail de chacun et les conditions dans lesquelles chacun intervient. Un écosystème coopératif est en cours de constitution.

Le territoire doit également être bénéficiaire à travers une approche plus intégrée des enjeux d'habitats et d'habiter et une cohérence renforcée entre les opérateurs, qui doit favoriser des arbitrages pertinents (dépasser le périmètre d'arbitrage individuel pour aller vers des arbitrages collectifs au service du projet).

#### **Analyse**

La démarche en cours s'inscrit comme la recherche d'une réponse opérationnelle collective aux limites du modèle dans lesquelles sont enfermés les acteurs de la construction, gestion d'habitats. Dans ses principes, elle est porteuse de beaucoup d'intérêts. Des premiers maîtres d'ouvrage (collectivités, bailleurs sociaux, aménageurs) sont intéressés par la démarche. Reste à passer à la phase d'expérimentation, qui révélera jusqu'où le travail mené en commun pendant deux années aura permis de faire évoluer le modèle économique des acteurs – commanditaires compris.

---

<sup>87</sup> <http://www.rehafutur.fr/le-projet-2/le-projet-rehafutur/>



### 3. L'économie de la fonctionnalité : une perspective pour les réseaux de distribution aux particuliers ? Retour sur les groupes « bien grandir » et « bien vieillir »

*Le rapport annexe comprend un compte-rendu plus détaillé des échanges au sein des groupes « bien grandir » et « bien vieillir », notamment la présentation de trajectoires en cours au sein de certaines des entreprises, et du rapport des participants au modèle serviciel de l'économie de la fonctionnalité*

Le PICOM (Pôle de compétitivité des industries du commerce) a repéré au cours des dernières années le « commerce serviciel » comme un scénario possible d'évolution du secteur de la distribution de biens et de services en direction des particuliers. En lien avec l'ObSoCo il a souhaité engager une réflexion associant des entreprises dans une dynamique sur les propriétés de tels modèles, nourrie d'apports conceptuels et de partages d'expériences. Afin de rendre la notion de modèle serviciel plus concrète et de créer un point de convergence supplémentaire entre les participants, il a été décidé de centrer un premier groupe autour du « bien grandir » et un second groupe autour du « bien vieillir », thématiques s'apparentant à des sphères fonctionnelles.

Neuf entreprises ont participé à chaque groupe de travail. Le recrutement des membres s'est fait à la base sur leur intérêt *a priori* pour les modèles serviciels, quel que soit l'état de leur réflexion et de leurs réalisations en la matière. Les entreprises les moins avancées en la matière étaient d'abord motivées par un désir d'acculturation. Les autres étaient à la recherche de moyens d'avancer dans leurs projets en cernant mieux les enjeux. Dans le groupe « Bien grandir » les entreprises étaient assez largement représentées par des cadres dirigeants ; dans celui sur le « bien vieillir », les participants étaient principalement des responsables marketing ou des responsables innovation, sans doute en raison de la taille généralement plus importante des entreprises participantes.

Au cours de l'une des réunions de chaque groupe, Patrice VUIDEL est venu présenter le modèle serviciel de l'économie de la fonctionnalité. Cette présentation a été suivie de discussions permettant d'appréhender le niveau d'intérêt ainsi que les facteurs de résistance susceptibles de s'opposer à la diffusion du modèle.

#### 3.1 Groupe « Bien grandir » : les obstacles sur le chemin de l'économie de la fonctionnalité

Au travers des échanges et des réactions des entreprises, le décalage entre les offres actuelles, le modèle économique qui les porte et le modèle serviciel de l'économie de la fonctionnalité est apparu. Ce décalage, que les participants voient comme un obstacle, informe à la fois sur la « recevabilité » de l'économie de la fonctionnalité et sur les enjeux à prendre en charge pour s'engager dans une nouvelle trajectoire.

##### La définition du périmètre de l'offre

L'économie de la fonctionnalité suppose que le périmètre de l'offre de l'entreprise soit défini en référence au type de « problème » à la solution duquel elle entend contribuer pour le compte de ses clients. Il convient donc de partir de la « fonction », ou de la « sphère fonctionnelle » adressée par l'offre. Les entreprises du groupe semblent avoir des difficultés à raisonner en ces termes. Leur attachement au modèle industriel les conduit à privilégier un raisonnement autour des produits. De fait, la plupart des entreprises engagées dans une logique servicielle partent de la catégorie de biens ou de services qui a été fondatrice de leur activité, et raisonnent en termes d'enrichissement de cette offre, par l'adjonction de services et/ou au travers de diversifications.

##### L'organisation et la gestion des ressources humaines



Les entreprises sont conscientes que l'engagement résolu dans une démarche servicielle et, *a fortiori*, dans l'économie de la fonctionnalité, suppose une révision profonde de l'organisation de l'entreprise et, en particulier, de la manière de gérer les ressources humaines.

Sur le plan de l'organisation, l'orientation-client que sous-tend l'approche servicielle, suppose de se départir d'une organisation par catégories de produits ou par marques, au profit d'une structuration transversale articulée à des cibles, ou mieux, à des catégories de « problèmes » de clientèle spécifiques. Les entreprises ont également généralement bien compris comment ce type de modèle économique implique une révision du statut du travail, notamment par la valorisation des fonctions au contact des clients.

Les changements nécessaires dans l'organisation, dans la gestion des collaborateurs, dans le contenu de leur travail, soulèvent bien évidemment, des questions associées aux multiples facteurs d'inertie organisationnelle et de résistance au changement.

### **Le besoin de se doter de compétences complémentaires**

Le modèle de l'économie de la fonctionnalité appelle le plus souvent la mobilisation d'un ensemble de compétences complémentaires mais disparates dans l'espace des savoirs. Les difficultés associées à la nécessité d'étendre le champ des compétences mobilisées et de s'écarter ainsi du « métier » d'origine, ont bien été perçues par les entreprises du groupe. Ce, d'autant plus qu'une partie des compétences nécessite des alliances ou des partenariats inscrits dans une logique de sphère fonctionnelle et non plus de secteur d'activité. La voie de la coopération soulève la question des modes de contractualisation, de gouvernance de la coopération et des modalités de partage de la valeur.

### **Les modalités de la relation avec les consommateurs/clients**

Les entreprises du groupe sont pour l'essentiel, dans une relation marchande ordinaire avec leur clientèle consistant dans la vente à l'acte de biens et/ou de services. Le basculement dans la « relation de service » qu'implique l'économie de la fonctionnalité soulève un ensemble d'interrogations aux réponses mal assurées :

- La relation de service s'inscrit dans la durée : quelle acceptation par les consommateurs d'un tel engagements ?
- La relation de service est une relation personnalisée au cours de laquelle le prestataire acquière la connaissance du « problème » et accompagne son client dans l'obtention de la solution. Comment rentabiliser ce type de relations, denses et personnalisées, avec une clientèle de particuliers dans laquelle le volume d'affaire réalisé avec chaque client demeure somme toute limité ?
- Quel cadre contractuel appliquer ? L'économie de la fonctionnalité consiste en une co-production des effets utiles et des solutions au travers des interactions entre le prestataire et le bénéficiaire. L'obtention du résultat suppose donc que le client joue correctement sa partition. Comment s'assurer que le client se comportera comme il convient, notamment dans le soin qu'il portera aux ressources qui lui auront été confiées par le prestataire ? Comment définir des obligations à l'endroit du client qui ne se révèlent pas réductibles sur un plan commercial ?
- Quelle formule de tarification ? Doit-elle être forfaitaire (en 1 fois), faire l'objet de mensualités fixes ? Être construite sur la base d'un coût fixe auquel s'ajoute une composante variable ? Doit-on facturer l'accès à un ensemble de ressources ou bien l'obtention d'un résultat ? De manière plus générale, les entreprises semblent manquer de repères pour définir ce qui serait perçu comme un prix acceptable par les consommateurs.

### **La gestion de la transition**

Les discussions ont fait émerger de manière récurrente la question de la difficulté du passage de la situation actuelle à des modèles serviciels avancés. Outre les nécessaires adaptations de l'organisation et de la gestion des ressources humaines, ont été évoqués :

- La crainte de « cannibalisation » : le modèle d'économie de la fonctionnalité suppose de passer d'une croissance par les volumes vendus à une croissance par la valeur ajoutée, la « valeur servicielle ». Certains participants se sont interrogés sur la mesure dans laquelle le supplément de valeur servicielle peut compenser la baisse de volume (par exemple ex : ne plus vendre des poussettes ou des sièges auto mais contribuer à une solution de mobilité des enfants dans laquelle les biens sont mis à disposition) ?
- Le rôle des distributeurs : pour les entreprises dont les ventes sont faites au travers d'un réseau de distributeurs, le passage à l'économie de la fonctionnalité, qui encourage la mise en œuvre d'une relation directe entre le prestataire et ses clients, pose la question de la déstabilisation des relations avec le réseau.
- Plus généralement, la transition d'un modèle à l'autre, pose la question de la temporalité de cette transition et de la trajectoire à adopter. Par exemple comment enclencher la marche vers un nouveau modèle, tout en continuant à travailler à sa compétitivité dans le cadre d'un modèle sur lequel repose encore l'essentiel de ses résultats ?

### 3.2 Groupe « bien vieillir » : les obstacles sur le chemin de l'économie de la fonctionnalité

Dans l'ensemble, l'économie de la fonctionnalité dans sa forme aboutie, semble très loin des préoccupations stratégiques des participants du groupe de travail. Les obstacles identifiés au sein du groupe recouvrent assez largement les constats du groupe « Bien grandir ».

#### La définition du périmètre de l'offre

Partir de l'identification d'une cible – en particulier les séniors – ne facilite pas la définition du périmètre de l'offre. En effet, cette cible se définit avant tout, par des caractéristiques objectives liées à un effet d'âge ou de génération, qui font que tout ou partie des problématiques de consommation, peuvent se poser en des termes plus ou moins spécifiques. On est alors conduit soit à se polariser sur la problématique la plus spécifiquement attachée aux séniors – la perte d'autonomie – soit à considérer chacune des grandes fonctions de consommation et à s'interroger sur ce qui singularise les attentes des séniors. Cela conduit généralement à aborder spontanément la cible avec une approche « produit ». Lorsque la dimension servicielle est intégrée, elle l'est en priorité par l'enrichissement en services de la transaction autour du produit.

#### La difficulté d'adresser les séniors

Les discussions au sein du groupe ont beaucoup porté sur la difficulté d'adresser la cible en tant que telle. Cette problématique est repérée de longue date par l'ensemble des acteurs qui se sont efforcés de se positionner sur le marché des séniors. Parmi les difficultés associées à cette cible, deux ont été particulièrement discutées :

- la résistance des consommateurs à une approche commerciale qui mettrait d'abord en avant le vieillissement et les stigmates de l'âge.
- l'hétérogénéité de la population des séniors, de tous les points de vue, y compris celui de l'âge qui fait qu'il est parfois difficile de faire cohabiter des clientèles qui n'ont rien d'autre en commun que leur âge, ou qui n'en sont pas au même stade de vieillissement. Par exemple, dans le résidentiel, les séniors en perte d'autonomie sont des repoussoirs pour les jeunes séniors.
- 

#### La gestion du bouclage de la transaction et le modèle de rentabilité

Passer de la vente d'un produit à l'apport d'une solution, ouvre un espace d'incertitude pour le prestataire : jusqu'où aller dans le déploiement de ses ressources pour l'atteinte de la solution ? Le problème est d'autant plus aigu que la solution est nécessairement personnalisée, et que son atteinte dépend dans une certaine mesure du bénéficiaire lui-même et de sa part prise dans la co-production des effets utiles.



L'exercice de simulation conduit avec les membres du groupe, a montré que la construction de la proposition de valeur servicielle à destination des séniors, conduit généralement à un alourdissement des coûts par rapport à ce qui pourrait être l'offre standard, dans la mesure où l'offre doit alors intégrer des services supplémentaires, impliquant souvent une intervention humaine, qui posent la question de la solvabilité des clients. Remplacer les interventions humaines par des dispositifs technologiques, est évidemment une voie de traitement de ce problème mais qui se heurte pour l'instant, comme on l'a vu, au rapport de la cible à la technologie. Une autre voie réside dans la capacité qu'auraient certaines offres d'internaliser des externalités et qui autoriseraient un financement partiel indirect (collectivités locales, assurance maladie, mutuelles).

### Les freins culturels et organisationnels

L'obstacle principal à une trajectoire vers l'économie de la fonctionnalité réside sans doute dans la profondeur de l'ancrage des entreprises participantes dans la culture du produit. Il leur est plus facile de penser une offre « produits » enrichie en services que des modèles serviciels de rupture tels que l'économie de la fonctionnalité. Cela s'illustre par la tendance (pour les entreprises les plus avancées) à bâtir des offres par addition de services, à partir de leurs ressources existantes, sans réelle réflexion sur la nature de la solution, et moins encore sur les bénéfices d'intégration pour les clients comme élément de la compétitivité de l'offre. Les considérations relatives au développement durable semblent très éloignées des réflexions autour des logiques servicielles.

Cette prégnance de la culture du produit fait que l'on est confronté, en particulier dans les grandes entreprises, aux effets d'organisations en silos par métiers ou catégories de produits, là où l'objectif de prise en charge d'une fonction imposerait de repenser l'activité en partant des problématiques des clients. Le basculement dans une approche servicielle suppose donc de décroquer et de réussir à faire travailler ensemble des composantes de l'entreprise qui n'en ont généralement pas l'habitude et qui sont soumises à des modes de pilotage susceptibles de les détourner de logiques collaboratives.

## 3.3 Conclusion

Les groupes de travail ont été constitués sur la base d'un intérêt « *a priori* » à l'égard des modèles serviciels. Force est de constater que, pour la plupart des entreprises, si la prise de conscience de la nécessité d'évoluer dans cette direction est avérée, elles procèdent à tâtons. Elles sont dans l'ensemble peu avancées, et ont rarement l'économie de la fonctionnalité comme point d'horizon.

Le modèle serviciel de l'économie de la fonctionnalité séduit intellectuellement, mais la distance qui le sépare des modèles économiques actuels, semble dirimante pour la plupart des participants.

Plus modestement, les entreprises semblent être au stade de la prise de conscience des limites de leurs modèles et de l'engagement – plus ou moins affirmé – dans « l'orientation-client ». Mettre le client au cœur de la stratégie, en lieu et place du produit, apparaît déjà comme une rupture qui suppose de vaincre un grand nombre de facteurs d'inertie. C'est aussi sans doute, une étape nécessaire à la prise de conscience de ce que, du point de vue des clients, les effets utiles et les solutions aux problèmes sont plus importants que les produits. L'engagement dans l'orientation-client est donc une étape essentielle vers l'adoption d'une posture servicielle susceptible d'ouvrir la voie vers le modèle de l'économie de la fonctionnalité.

Les discussions au sein du groupe « Bien grandir » ont fait émerger la possibilité de plusieurs trajectoires. La redéfinition de l'offre autour d'un bouquet permettant d'apporter des solutions aux clients (donc, à la clef, l'adoption du modèle d'économie de la fonctionnalité) est bien sûr une option d'aboutissement possible, et même celle qui apparaissait la plus logique au démarrage du groupe.

Une autre option consiste à maintenir un ancrage « produit », conforté par des compétences techniques différenciatrices, gages d'une capacité d'innovation continue, et à s'imposer ainsi comme partenaire d'« intégrateurs » à la recherche de compétences complémentaires et d'alliés capables de contribuer à la compétitivité de leur bouquet.

Ainsi, le fabricant d'articles de puériculture, empreint d'une forte culture industrielle, pourrait être tenté par le statut d'apporteur d'un module dans un bouquet mobilité plus large géré par un intégrateur.

Une troisième option a émergé au détour d'un échange : l'engagement dans une logique de plateforme. L'offre, associée à une sphère fonctionnelle, plus ou moins rigoureusement délimitée, serait assurée par l'embarquement de « sur-traitants » réunis autour d'un projet général défini par l'entreprise et articulant leurs contributions à une ressource centrale fournie par elle (un réseau de points de vente, un site internet, un système de valeurs autour duquel se constitue une communauté de clients). Cette option s'est révélée comme résidant implicitement dans l'univers des possibles envisagés par le groupe de distribution de vêtements pour enfants.

L'expérimentation, consistant à faire travailler les membres du groupe « Bien vieillir » sur l'élaboration d'offres servicielles (qui n'avait pas été menée avec le groupe « Bien grandir »), a mis en évidence le fossé qui sépare une compréhension « intellectuelle » des enjeux et des grands principes à la base des modèles serviciels et leur assimilation de manière de pouvoir mener une mise en œuvre opérationnelle autonome. Les notions de bénéfices d'intégration ou d'externalité, par exemple, se révèlent d'une assimilation difficile.

Il ressort de ce qui précède que l'engagement des entreprises en direction de l'économie de la fonctionnalité suppose la mise en place de dispositifs d'accompagnement.



## Partie 3 - Le système prospectif, les scénarios et le backcasting

# 1. Présentation du système prospectif

Le système prospectif tel que présenté et étudié dans ce document s'est défini au travers d'un ensemble d'échanges sur une durée de plusieurs mois. Il n'y avait en effet aucune réponse évidente quant au choix des domaines, des variables. Ainsi, les modalités d'intégration de la dimension technologique ont fait l'objet de plusieurs arbitrages successifs : la création d'un domaine « évolutions technologiques », l'intégration d'une variable d'ordre technologique dans chacun des domaines, ou, ce qui a finalement été retenu, l'attention au sein de chacune des variables à la dimension technologique.

Au final, quatre domaines ont été définis, qui renvoient aux trois piliers du développement durable (économie, social, environnement) auxquels a été ajoutée l'entrée territoriale, la vision mettant en avant de façon forte une gouvernance territoriale. Lors de la construction du système prospectif, les domaines ont été croisés avec une autre entrée : le niveau d'action auquel renvoie la variable. Ont ainsi été définis 3 niveaux :

- a) La dimension institutionnelle, qui renvoie essentiellement aux politiques publiques, avec un regard se portant sur différentes échelles suivant les variables (nationale ou internationale, plus locale sur d'autres).
- b) La dimension entrepreneuriale, qui renvoie à l'action menée par les entreprises.
- c) La dimension sociétale qui renvoie à l'ensemble des individus qui composent la société.

Chaque domaine comprend au moins une variable renvoyant à chacun des niveaux d'action. Ce niveau est rappelé à travers la lettre posée devant la variable. Dans le cadre de notre travail, le regard est porté surtout sur l'évolution de la situation française. Le système prospectif est finalement composé de 14 variables, comme suit :

## Domaine « Évolutions de la société »

- Prise en compte des indicateurs de développement durable (*Dimension institutionnelle*)
- Évolution de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) (*Dimension entrepreneuriale /institutionnelle*)
- Production des modes de vie (*Dimension sociétale*)

## Domaine « Développement territorial »

- Modèle de développement des territoires (*Dimension institutionnelle*)
- Articulation dynamiques entrepreneuriales, dynamiques territoriales (*Dimension entrepreneuriale*)
- Rôle des citoyens dans le développement des territoires (*Dimension sociétale*)

## Domaine « Dynamique économique, coopération et gouvernance »

- Évolution des formes et des dispositifs de concurrence et de coopération (*Dimension institutionnelle*)
- Évolution des institutions sectorielles (*Dimension institutionnelle*)
- Évolution des formes de compétitivité, et formes de gouvernances associées (*Dimension entrepreneuriale*)
- Évolution des formes de contractualisation au regard du développement durable (*Dimension entrepreneuriale*)
- Modèles d'innovation (*Dimension sociétale / institutionnelle*)

## Domaine « Écologie »

- Mesures incitatives de meilleure gestion des ressources (matières premières et énergie) (*Dimension institutionnelle*)
- Gestion proactive en matière de baisse de consommation de ressources (matières premières et énergie) (*Dimension entrepreneuriale*)
- Évolution des mentalités sur les enjeux écologiques dans la société (*Dimension sociétale*)

Afin de proposer différents niveaux de lecture du système prospectif, le rapport annexe regroupe la définition de chacune des variables ainsi que la synthèse des hypothèses situées à la fin de chaque fiche variable.



## 2. Fiches prospectives des variables étudiées

### 2.1 Domaine « Évolutions de la société »

#### 2.1.1 *Prise en compte des indicateurs de développement durable*

Variable 1a. Dimension institutionnelle

*Rédactionnel : Brigitte PASQUELIN, docteure en économie, consultante-chercheuse ATEMIS*

##### 1. La définition de la variable

Dès l'émergence du concept de développement durable, les limites des indicateurs classiques du développement et leur inadaptation à la mesure de la durabilité sont apparues de façon suffisamment évidente pour que s'impose la nécessité d'en élaborer de nouveaux.

La variable fait le point sur les nouveaux indicateurs de richesse et de développement durable et analyse les tendances de l'évolution de l'appareillage statistique européen et national. Elle étudie la dynamique de prise en compte des nouveaux indicateurs de développement durable et leurs perspectives de devenir de vrais outils de pilotage des politiques publiques, au même niveau que le produit intérieur brut (PIB). Enfin, la variable explore les facteurs déclencheurs de cette évolution. Elle cherche aussi à comprendre, au regard de l'état des lieux des indicateurs, quelles formes pourrait prendre la mesure du développement durable dans les prochaines décennies, et à imaginer les facteurs de rupture qui pourraient les contrarier.

##### 2. Des éléments de rétrospective

Bien que des réflexions autour des nouveaux indicateurs de richesse puissent être trouvées dès les années 1970, le renouveau actuel des indicateurs date pour l'essentiel des années 1990.

Un mouvement international d'une très grande diversité, s'est développé, depuis les années 1990, pour proposer de nouveaux indicateurs de richesse et militer pour leur usage politique. Selon les cas, ces nouveaux indicateurs intègrent des variables sociales, des données environnementales, des « indicateurs subjectifs » de plus en plus présents au cours des années 2010, ou des combinaisons des précédents.

Parmi ces indicateurs, les travaux précurseurs du Programme des Nations Unies pour le Développement (P.N.U.D.) ont donné lieu à des « indicateurs de développement humain » qui succèdent au « **PIB vert** » proposé en 1987 par la Commission Brundtland comme alternatives au PIB.

L'**Indicateur de développement humain (IDH)**, est constitué de la moyenne de trois indicateurs permettant chacun de classer les pays sur une échelle de 0 à 1 : l'indice du PIB par habitant, l'indice de l'espérance de vie à la naissance, et l'indice du niveau d'instruction. Dans le prolongement de l'IDH, apparaît à partir de 1995, l'**ISDH**<sup>88</sup> qui s'efforce d'évaluer les différences de situation des hommes et des femmes selon les trois critères de l'IDH, suivi de l'indicateur de participation des femmes (IPF<sup>89</sup>) à la vie économique et politique.

---

<sup>88</sup> L'ISDH s'efforce d'évaluer les différences de situation des hommes et des femmes à partir de la longévité (mesurée par l'espérance de vie à la naissance comparée des hommes et des femmes), l'accès au savoir (taux d'alphabétisation comparé des hommes et des femmes et taux de scolarisation comparé des garçons et des filles), le niveau de vie mesuré par la part des revenus des hommes et des femmes.

<sup>89</sup> Par rapport à l'ISDH, L'IPF est axé plus spécifiquement sur la participation des femmes dans le processus de décision économique.



A partir de 1997 est publié l'**IPH**<sup>90</sup>, indice de pauvreté humaine, qui signale des manques, des privations ou exclusions fondamentaux d'une partie de la population. Puis vient l'**IDH** ajusté aux inégalités (**IDHI**<sup>91</sup>). En 2010, le P.N.U.D. a procédé à une refonte assez radicale de ses indicateurs majeurs, y compris l'**IDH**.

Bien d'autres initiatives ont suivi :

- En 1995, la CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement) développe une série d'indicateurs qui servent de base à plusieurs pays,
- À la fin des années 1990, la publication du livre « Notre empreinte écologique » par Mathis WACKERNAGEL & REES introduit la notion d'« **empreinte écologique** » que le WWF s'emploie à diffuser notamment lors du quatrième Sommet de la Terre (Johannesburg, 2002), démarche accompagnée par l'ONG Redefining Progress, et promue par un certain nombre de pays comme la Suisse, le Japon, la Belgique, ...
- le Programme des Nations unies pour l'Environnement (PNUE) lance en 2008, l'initiative de la croissance verte, aussitôt reprise par l'OCDE qui lui associe 25 indicateurs (OECD, 2011),
- TOGTOKH CHULUUN propose en 2012 un verdissement de l'**IDH**,
- l'UNDP reprend son idée et concrétise la création du Sustainable Human Development Index,

L'Union européenne (Conseil européen de Göteborg) instaure, en 2001, un dispositif de suivi et d'évaluation biennale fondé sur un ensemble d'indicateurs élaborés par Eurostat en concertation avec les États membres, sur lequel la France s'est alignée. Il met en exergue une sélection de 11 indicateurs « clefs » :

1. Taux de croissance du PIB par habitant
2. Émissions totales de gaz à effet de serre
3. Part des énergies renouvelables dans la consommation intérieure brute d'énergie
4. Consommation d'énergie des transports et PIB
5. Productivité des ressources
6. Indice d'abondance des populations d'oiseaux communs
7. Prises de poissons en dehors des limites biologiques de sécurité
8. Espérance de vie en bonne santé
9. Taux de risque de pauvreté après transferts sociaux
10. Taux d'emploi des travailleurs âgés (55-64 ans)
11. Aide publique au développement

### En France,

Le livre de Dominique MÉDA « *Qu'est-ce que la richesse ?* » (1999), puis le rapport VIVERET (2002), ont fortement contribué à relancer un débat qui avait été mis entre parenthèses pendant plus de vingt ans. Parallèlement, Patrick VIVERET, dans son livre « Reconsidérer la Richesse » (2002) popularise le Produit Intérieur Doux (PID) lancé en 1999, par le collectif québécois "Parlement de la rue".

Les travaux de l'IFEN et ceux menés au sein d'Eurostat viennent enrichir les outils de suivi élaborés dans le cadre de la stratégie nationale adoptée en 2003 par le Comité interministériel pour le développement durable. Le plan d'action sur 2003-2008 prévoit notamment l'élaboration d'un rapport triennal présentant les indicateurs nationaux du développement durable. Une première version de ce rapport périodique aboutit en 2004 à la sélection et au chiffrage de 45 indicateurs. Les travaux reprennent en 2005 mais s'interrompent car l'Union européenne révisé sa stratégie en juin 2006, ce qui conduit la France à revoir la sienne. À cette occasion, une sélection de 12 indicateurs « phares » est adoptée, dans un souci de cohérence avec les 12 indicateurs clefs européens (Dossier de l'INSEE<sup>92</sup>).

---

<sup>90</sup> Pour les pays développés, l'indicateur tient compte de quatre critères auxquels il accorde le même poids : probabilité de décéder avant 60 ans, taux d'illettrisme des adultes de 16 à 65 ans, pourcentage de personnes en deçà du seuil de pauvreté, pourcentage de chômeurs de longue durée. Pour les pays en développement, l'indicateur prend en compte le risque de décéder à un âge relativement précoce, exprimé par la probabilité, à la naissance, de ne pas atteindre 40 ans ; l'exclusion du monde de la lecture et des communications, exprimée par le taux d'analphabétisme des adultes ; l'impossibilité d'accéder à ce que procure l'économie dans son ensemble.

<sup>91</sup> La différence entre l'**IDHI** et l'**IDH** correspond au coût de l'inégalité du développement humain, que l'on appelle aussi la perte de développement humain due à l'inégalité.

<sup>92</sup> BOVAR O., DEMOTES-MAINARD M., DORMOY C., GASNIER L., MARCUS V., PANIER I., TREGOUËT B., Dossier INSEE « *Les indicateurs de développement durable*, p.52. [http://www.insee.fr/fr/ffc/docs\\_ffc/ref/ECOFRA08c.PDF](http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ref/ECOFRA08c.PDF)



L'observatoire des territoires de la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT) est chargé de décliner territorialement les indicateurs nationaux de la stratégie nationale en les adaptant aux problématiques locales.

*En janvier 2009, le Premier ministre saisit le Conseil économique, social et environnemental (CESE) de la question des indicateurs du développement durable et, plus spécifiquement, de l'empreinte écologique. Cet avis définit le champ des informations nécessaires pour enrichir la mesure du PIB et l'associer, au sein d'un tableau de bord, à une douzaine d'indicateurs permettant d'apprécier les évolutions sociales et environnementales tout en traçant les voies d'une association de la société civile et des citoyens à leur choix (CESE<sup>93</sup>, 2009).*

La Commission STIGLITZ, officiellement intitulée « Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social », née en janvier 2008, avait pour but de développer une « réflexion sur les moyens d'échapper à une approche trop quantitative, trop comptable de la mesure de nos performances collectives » et d'élaborer de nouveaux indicateurs de richesse. Le rapport conclut sur l'élaboration d'un tableau de bord regroupant plusieurs indices autour de trois grands axes :

- Axe économie avec une amélioration de la façon de calculer le PIB
- Axe bien-être. Avec une évaluation tant au niveau subjectif (ce que pensent les gens) qu'objectif avec prise en compte de la consommation, de la répartition des revenus et du patrimoine
- Axe soutenabilité du développement

et donne lieu à une multitude de travaux orchestrés par l'INSEE, plus de 50, qui ont été publiés de 2010 à 2013 et présentés selon les trois principaux axes définis par le rapport, et à la fondation du Forum pour d'Autres Indicateurs de Richesse (FAIR) créé par plusieurs économistes.

Le rapport<sup>94</sup> de Thierry WAHL, rendu en juillet 2012, sur demande de la ministre de l'écologie, du développement durable et de l'énergie, établit un diagnostic, sur la base de 29 indicateurs les plus significatifs, quant à la situation au regard des engagements pris, cinq ans plus tôt, dans le cadre du Grenelle de l'environnement.

### 3. L'état des lieux

#### Le type d'indicateurs

Dans ce foisonnement d'indicateurs, l'important n'est pas de créer de nouveaux indicateurs mais de rendre visibles ces derniers et d'en faire des outils de pilotage des politiques publiques complémentaires au PIB.

En complément des indicateurs élémentaires rendant compte des divers aspects du développement durable, il existe une forte demande d'**indicateurs « synthétiques »** ou **« composites »**, c'est-à-dire ceux obtenus en agrégeant des variables multidimensionnelles hétérogènes relatives par exemple au niveau de vie, à la santé, à l'éducation, aux inégalités..., à partir de méthodes assez complexes. Cette demande s'explique en général par le besoin de disposer d'une information simple, facile à retenir ou à communiquer et qui permet de faire des comparaisons ou d'établir des palmarès entre pays ou régions. Si ces indicateurs *ont par nature une forte vertu pédagogique et peuvent illustrer de façon claire les problématiques du développement durable, c'est au prix d'hypothèses souvent fortement simplificatrices, et on peut notamment leur reprocher leur caractère arbitraire. D'une part, le nombre des indicateurs élémentaires sélectionnés est forcément restreint en regard d'une réalité bien plus complexe à représenter. D'autre part, le choix des pondérations relève d'une appréciation subjective*<sup>95</sup>. De plus, les nombreuses initiatives qui ont été menées, ne parviennent pas, à ce jour, à un consensus sur un indicateur synthétique unique permettant de mesurer les progrès du développement durable et d'établir des comparaisons internationales.

---

<sup>93</sup> LE CLEZIO, P., 2009, Les indicateurs du développement durable et l'empreinte écologique, Commission du CESE. <http://www.lecese.fr/travaux-publies/les-indicateurs-du-developpement-durable-et-lempreinte-ecologique>

<sup>94</sup> WAHL T., 2012, Trajectoire de la France à la suite du Grenelle Environnement : indicateurs de résultats - Rapport pour la conférence environnementale des 14 et 15 septembre 2012. [http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/12011\\_Conf-env\\_Rapport-Thierry-Wahl\\_complet\\_12-09-12\\_light.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/12011_Conf-env_Rapport-Thierry-Wahl_complet_12-09-12_light.pdf)

<sup>95</sup> BOVAR O., DEMOTES-MAINARD M., DORMOY C., GASNIER L., MARCUS V., PANIER I., TREGOUËT B., Dossier INSEE « Les indicateurs de développement durable », p.52. [http://www.insee.fr/fr/ffc/docs\\_ffc/ref/ECOFRA08c.PDF](http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ref/ECOFRA08c.PDF)

Aux côtés des indicateurs « composites », s'affirment des **indicateurs globaux plus proches des travaux de comptabilité nationale**, qui permettent de surmonter ce problème de l'hétérogénéité des indicateurs et de l'agrégation. Ils dérivent des travaux de NORDHAUS & TOBIN (1973) sur la mesure du bien-être économique (MBE), consistant à partir d'un agrégat monétaire comme le PIB par habitant à déduire ou ajouter des équivalents monétaires d'un certain nombre d'éléments susceptibles de participer au bien-être.

#### La concertation publique

En 2015, le Conseil économique social et environnemental (CESE) et France Stratégie se sont associés pour élaborer un tableau de bord d'indicateurs clefs complémentaires du PIB, **choisis via un processus de concertation publique**, ouvrant ainsi la voie aux prémices d'un processus citoyen et démocratique, dans la lignée des propos précisés par J. GADREY ET F. JANY-CATRICE dans leur ouvrage<sup>96</sup> concernant la nécessaire ouverture des débats au-delà du cercle des spécialistes. C'est au débat public que revient, selon eux, le soin de définir ce que la société veut ou ne veut pas compter.

#### La territorialisation des indicateurs

L'Association des régions de France (ARF) donne la possibilité aux régions de se doter de nouveaux repères parmi 22 indicateurs de développement durable comme l'empreinte écologique, l'IDH ou encore l'indicateur de santé sociale. L'ARF a également signé une convention avec l'INSEE afin que la statistique publique évolue. Il ne s'agit pas de remplacer le PIB mais de lui apporter des indicateurs supplémentaires (SAS, 2014).

### 4. Les acteurs impliqués dans l'évolution de la variable

Comme pour toute démarche associée à la construction du progrès sociétal, les acteurs qui prennent position dans la controverse sur la mesure du développement durable, émergent de démarches diverses :

- Celles qui sont impulsées et soutenues par les **décideurs politiques**, relayées par une action gouvernementale,
- Celles qui sont initiées par des **chercheurs** du milieu académique ou des **instituts spécialisés** et qui donnent lieu à différents travaux scientifiques dans des champs disciplinaires très variés,
- Celles qui s'élaborent dans le monde des **entreprises** ou d'autres entités collectives professionnelles (exemple : Ecocert, ...),
- Enfin, celles qui mobilisent les **citoyens** et la **société civile** organisée par ses représentants (**associations, ONG...**).

Les échelles géographiques et institutionnelles qui portent ces démarches sont elles-mêmes diverses. Certaines initiatives prennent corps au sein d'une entreprise, d'un quartier ou d'une communauté ; d'autres élargissent et leur domaine d'action, jusqu'au niveau régional ou même national.

### 5. Signaux faibles, ruptures possibles, incertitudes majeures

#### Signaux faibles

- La montée en considération des indicateurs de Développement Durable dans le débat politique et dans les réflexions et études engagées à l'échelon gouvernemental
- La prise en compte de communautés dans les études institutionnelles. *En ce sens, un « baromètre des inégalités et de la pauvreté » (Bip40) a été construit au niveau national en concertation avec le collectif associatif Réseau d'Alertes sur les Inégalités (COE, 2010<sup>97</sup>).*
- La mise en pratique par les collectivités territoriales, d'indicateurs au plus près de la réalité de leur territoire et des habitants : mesure de la précarité énergétique, indicateur de pollution, etc.

---

<sup>96</sup> GADREY J. et JANY-CATRICE F., 2005, « Les nouveaux indicateurs de richesse », collection Repères, éd. La Découverte

<sup>97</sup> Conseil de l'Europe, 2010, *Construire le progrès sociétal pour le bien-être de tous avec les citoyens et les communautés - Guide méthodologique*, éditions du Conseil de l'Europe, p.29 et 30.



*Ainsi dans le Nord-Pas-de-Calais, une territorialisation du Bip40 a été réalisée avec l'appui de groupes de travail thématiques. Ceux-ci sont constitués de représentants du Conseil Régional, d'universitaires de représentants de la société civile et des organismes producteurs et diffuseurs de données. Dans le prolongement de ces travaux, et s'inspirant des débats dans les groupes de travail, un « indicateur synthétique de santé sociale » a été calculé.*

*Il reprend, de façon simplifiée, les dimensions du Bip40 en y ajoutant deux dimensions relatives au lien social et au lien interindividuel (COE, 2010).*

- La mise en place de dispositifs, d'indicateurs et de cadres réglementaires en faveur de la transition écologique (Directive REACH, le Plan national d'action pour les achats publics durables (PNAAPD<sup>98</sup>), la traçabilité<sup>99</sup> des produits et l'affiche environnementale, les écolabels, ..., L'émergence de ces indicateurs n'affecte en rien la suprématie du PIB mais ils ont, entre autres, pour effet de développer la conscience citoyenne.

- L'écho fait à la démarche du Bouthan de remplacer le Produit Intérieur Brut par un indicateur de Bonheur Intérieur Brut, "nouveau paradigme" qui s'appuie sur quatre piliers : la protection de l'environnement, la conservation et la promotion de la culture bhoutanaise, la bonne gouvernance et le développement économique responsable et durable. L'ONU a accueilli en avril 2012 une conférence sur le sujet, rassemblant 700 participants.

### **Les ruptures possibles**

- Une aggravation de la crise économique et sociale allant jusqu'à induire des désordres politiques, émeutes, etc.

- L'occurrence de désordres climatiques graves imputés au réchauffement climatique, qui impacterait l'économie et/ou la sécurité des hommes

- Une aggravation forte de la perte de biodiversité

- L'occurrence de crises sanitaires, et en général des atteintes à la santé qui seraient imputées à l'économie

- L'augmentation du mal-être dans le travail, conduisant à une augmentation des risques psycho-sociaux, à une baisse de la productivité et de l'engagement des salariés dans l'exercice de leur activité professionnelle

- Un changement du rôle de l'État qui ne serait plus omniprésent, et du système de gouvernance, influant sur la capacité à mettre en place et à développer des politiques publiques ne passant plus par les mêmes canaux et n'étant plus seulement du fait de l'État.

- Un changement radical de modèle économique

### **Les incertitudes majeures**

- L'engagement des citoyens dans le débat public, et plus généralement l'évolution de la société dans la prise en compte de la diversité et de la mixité,

- L'évolution du contexte économique

- Le développement des enjeux environnementaux et sociaux du fait d'événements de nature environnementale ou sociale (désordres climatiques, émeutes ...)

---

<sup>98</sup> Le Plan national d'action pour les achats publics durables (PNAAPD) concerne l'ensemble des administrations publiques, y comprises les collectivités locales et la fonction publique hospitalière. Plus vaste encore, il consiste à introduire systématiquement des clauses environnementales et sociales dans les marchés publics. Ce plan oblige les contractants à entrer dans la démarche de développement durable et montre que, contrairement aux idées reçues, les actions conformes aux principes du développement durable ne coûtent pas toujours plus cher. Le développement durable oblige à aborder les sujets autrement et, très souvent, permet de moins dépenser.

<sup>99</sup> L'affichage environnemental –ex. l'étiquette énergie sur les appareils électro-ménagers- a pour but d'informer le consommateur sur de multiples critères. L'année d'expérimentation a montré que la démarche fonctionnait. Mais la question de la lisibilité d'un indicateur multicritère pour le consommateur se pose.

- L'évolution de la pertinence des indicateurs de développement durable. Aujourd'hui, ces indicateurs sont difficilement lisibles pour le grand public, contrairement au PIB qui permet de communiquer facilement à l'aide d'un chiffre.

- Certaines statistiques comme celles sur les inégalités sont publiées avec deux ou trois ans de retard et ne peuvent devenir un outil des politiques publiques. Leur actualisation permanente semble trop compliquée, alors que tout est fait pour mesurer le PIB chaque trimestre.

## 6. Des indicateurs pertinents

- Le nombre d'indicateurs émergents qui portent des enjeux environnementaux et sociaux.
- Le nombre d'entreprises engagées dans une démarche réelle de RSE (certifiées ISO 26000).
- Le nombre d'indicateurs impulsés par le débat citoyen.
- L'adoption et l'utilisation à l'échelle régionale, nationale ou internationale d'autres indicateurs que le PIB.

## 7. Les hypothèses à l'horizon 2050

### **Hypothèse tendancielle : l'hégémonie des nations et de la dimension économique et financière**

L'aggravation de la crise économique et sociale enferme les politiques publiques dans des définitions « technocratiques » d'indicateurs. Les principaux indicateurs de référence demeurent économiques, financiers et gestionnaires. Le PIB, agrégat toujours utilisé par la comptabilité nationale, progressant peu, il a été complété par des indicateurs tels que le taux d'endettement, la part des dépenses publiques, le taux d'imposition, le taux d'emploi. Indicateurs qui sont mis en avant dans les comparaisons internationales, aux côtés d'indicateurs sur la rentabilité financière des acteurs économiques, angle sous lequel l'économie financiarisée considère la création de richesse et la performance. La plupart du temps, il s'agit d'indicateurs agrégés où la qualité technique est le principal critère de pertinence. L'adhésion des citoyens, ONG, et autres parties prenantes de la société civile est perçue comme étant mineure.

### **Hypothèse 2 : Démocratie et local**

L'aggravation de la crise économique et sociale<sup>100</sup> conjuguée aux désordres climatiques induits par le phénomène de réchauffement climatique, et aux autres enjeux environnementaux devenus de plus en plus pressants, incitent les politiques publiques à prendre en compte des indicateurs multiples pour conduire la transition vers une société apte à répondre aux enjeux d'un développement dont les dimensions de durabilité ont été redéfinies collectivement. .

#### Un processus citoyen et démocratique (bottom-up)

Le débat n'est plus restreint aux spécialistes isolés et aux institutions influentes, mais au contraire, les indicateurs sont issus d'un processus démocratique encouragé par les institutions politiques qui en ont fait un enjeu central. Les initiatives citoyennes émergent un peu partout sur le territoire pour repenser les objectifs du progrès sociétal et ses indicateurs. La définition des nouveaux indicateurs est un enjeu de la démocratie participative pour décider de ce qui compte le plus, de ce qu'il convient de compter (ou non), et seulement ensuite des façons de compter. L'expression de la richesse a fait l'objet de nombreuses démarches de concertation, incluant les citoyens et les ONG notamment, mais aussi d'autres groupes représentant des courants de pensées multiples, y compris ceux affirmant des différences culturelles voire culturelles. Les critères humains, sociaux et environnementaux du développement ont été revalorisés. La définition des indicateurs passe ainsi par le croisement organisé des savoirs spécialisés et des savoirs généralistes des citoyens.

#### Un mouvement territorialisé

Ces démarches ont été conduites à différentes échelles territoriales pour donner lieu à des ensembles d'indicateurs adaptés en fonction des problématiques spécifiques du local.

---

<sup>100</sup> J. GADREY et F. JANY-CATRICE estiment peu probable « qu'une aggravation de la crise économique et sociale mondiale aboutisse à affaiblir les positions des avocats d'une relativisation de la religion de la croissance » - GADREY J., JANY-CATRICE F., 2005, «Les nouveaux indicateurs de richesse », Collection Repères, éd. La Découverte, p. 110.



Les indicateurs concernent par exemple la préservation de la biodiversité, la qualité des biens communs (air, eau, ...) et leur conditions d'accès, ..., pour les indicateurs de nature environnementale, mais aussi de nombreuses questions sociales comme la santé, le bien-être, la connaissance, la mixité, la pauvreté, la qualité de vie au travail, etc.

Le PIB est toujours utilisé pour la mesure de la croissance économique, mais il est devenu minoritaire parmi la panoplie d'indicateurs mis à la disposition des politiques publiques, tandis que les indicateurs relatifs à la dimension immatérielle de la richesse comme par exemple le développement du patrimoine collectif, sont devenus majoritaires.

Les capacités à produire ces indicateurs (produire, accéder à l'information) et à les renseigner dans la durée est un enjeu qui mobilise les différents acteurs impliqués.

De cette grande diversité d'indicateurs de développement durable, un sous ensemble a peu à peu émergé, qui constitue un socle commun, aux côtés d'indicateurs plus spécifiques à chaque territoire, qui correspondent aux orientations, situations et aspirations des acteurs dudit territoire

### **Hypothèse 3 : une évolution à l'échelle internationale vers un ensemble d'indicateurs orientées développement durable**

Ces indicateurs, chiffrés, se sont peu à peu imposés dans les comparaisons internationales, d'abord en complément du PIB puis en ramenant le PIB comme à un indicateur parmi d'autres. Le poids des paradigmes économiques et des modèles de développement dominants s'est peu à peu réduit en même temps que se systématisait l'usage de nouveaux indicateurs environnementaux et sociaux. Cette évolution a permis de faire évoluer le regard sur les pays, d'offrir de nouvelles comparaisons, de nouveaux classements. Ainsi les impacts de l'activité (production, consommation) d'un pays à l'extérieur de ses frontières est maintenant rendu visible et discuté. L'intégration des différents indicateurs a mis en avant des modèles de développement plus diversifiés.

Une partie de ces indicateurs est également produit à des échelles infra nationales lorsque cela est possible, au service du pilotage et de l'évaluation des politiques publiques régionales, voire locale.

## 2.1.2 Évolution de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

Variable 1b- dimension entrepreneuriale et institutionnelle

*Contribution scientifique : Thomas LAMARCHE, économiste, enseignant-chercheur, maître de conférences à l'Université Paris 7 Diderot*

*Rédactionnel : Brigitte PASQUELIN, docteure en économie, consultante-chercheuse ATEMIS*

### 1. La définition de la variable

La fiche 1b « Évolution de la RSE » consiste à définir les évolutions possibles de l'engagement des entreprises dans une démarche de responsabilité sociétale dans les 35 années à venir, et la progression des mesures institutionnelles (législation, mesures incitatives, fiscalité, conventions collectives, ...) pour favoriser ou non ce mouvement.

Il s'agit tout autant d'apprécier l'ampleur de la prise en charge des enjeux sociaux et environnementaux par les acteurs économiques et les institutions concernées, que d'en analyser les nouvelles formes au fil du temps. Au-delà de la définition officielle donnée par la norme ISO 26000, nous considérerons le développement de la coopération avec les parties prenantes, de la gouvernance démocratique, du développement des ressources immatérielles et du patrimoine collectif, y compris la santé et le bien-être ; le respect et la promotion de la qualité de vie au travail, de l'équité des sexes, de la diversité dans leurs effectifs, etc.

Bien que perçus comme des référents pour la RSE, les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) ne sont pas différenciés dans la présente étude qui considère que le statut ne suffit pas à garantir la dynamique de RSE.

L'analyse est conduite au regard des avancées constatées depuis les années 1980, de l'analyse de la situation actuelle, en tenant compte des signaux faibles et des incertitudes majeures qui pourront être identifiés et aussi des ruptures qui pourraient survenir.

### 2. Des éléments de rétrospective

L'officialisation du concept de RSE qui renvoie plus largement à celui du Développement Durable comme un « développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations à venir de répondre aux leurs », fait suite au rapport Brundtland, publié en 1987. Il est ensuite consacré lors du 1<sup>er</sup> sommet de la Terre de Rio en 1992.

Précédemment, ce sont les lignes directrices de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) à l'attention des entreprises multinationales (EMN) en 1976, puis la déclaration tripartite de l'OIT (l'Organisation internationale du travail) sur les EMN et leur politique sociale en 1977 qui avaient permis de lancer le concept. Mais historiquement, la RSE s'est développée dans le contexte anglo-américain où les pratiques volontaires des entreprises se développent dans une situation historique de faiblesse du droit social. De ce fait, **la RSE demeure avant tout un concept de *soft law***<sup>101</sup>.

Depuis les années 1990, la RSE s'est progressivement forgé une légitimité. Du côté de l'entreprise, ce sont principalement les actes et les événements, qui ont fait bouger la RSE et la perception de son intérêt, à la fois par les acteurs, mais aussi par les consommateurs et les ONG qui l'ont fait évoluer.

Parallèlement, le **cadre institutionnel** s'est progressivement doté de plusieurs instruments susceptibles de fournir des définitions communes et des recommandations pour l'ensemble des entreprises, quel que soient leur lieu d'exercice, leur taille ou leur statut. La responsabilité sociétale des entreprises s'est construite sur des instruments existants qui sont extrêmement divers avec leurs forces et leurs faiblesses.

Le cadre normatif international comprend :

- la **Déclaration tripartite de l'OIT** sur les entreprises multinationales (EMN) et la politique sociale, révisée en 2006. Ce texte, qui a été adopté par le BIT (Bureau International du travail) et qui rassemble gouvernements, employeurs et travailleurs en vue d'une action commune a pour objet d'encourager les EMN à « contribuer positivement au progrès économique et social », sur les champs des droits au travail, de la protection sociale. C'est le seul texte international tripartite à portée universelle qui traite des EMN.

<sup>101</sup> Par « soft law », on entend généralement des règles de droit non obligatoires. C'est une notion que l'on trouve en particulier en droit de l'environnement, où les règles se contentent de conseiller, sans poser d'obligation juridiquement sanctionnée.



Malgré la volonté des syndicats de travailleurs de lui reconnaître une valeur contraignante, il n'a qu'une valeur déclarative.

- **les Principes directeurs de l'OCDE**, comme instrument extraterritorial, parce qu'il s'applique à des entreprises opérant au-delà des frontières de leur pays d'origine, sont des recommandations que les gouvernements adressent aux EMN afin de favoriser une conduite raisonnable des entreprises dans les domaines traditionnels de la RSE comme l'environnement, les relations professionnelles, la gouvernance, la fiscalité mais également, depuis la mise à jour du 25 mai 2011, les droits de l'Homme, la lutte contre la pauvreté, la corruption et l'intérêt des consommateurs, la science et la technologie, ainsi que la concurrence. Les principes directeurs reposent sur un mécanisme de plaintes qui, bien que non-juridictionnel, donne à la société civile un moyen d'action et de médiatisation des cas de violation via les Points de contact nationaux (PCN) qui ont vocation à fournir une plateforme de médiation et de conciliation.
- **les Principes directeurs de l'ONU** relatifs aux droits de l'Homme et aux entreprises transnationales, adoptés en juin 2011, sont considérés comme un événement majeur pour la protection des droits de l'Homme et pour l'évolution du concept de RSE.
- **la norme ISO 26000**, publiée en 2010, réaffirme le principe de la RSE sur la base du volontariat et renvoie aux entreprises la responsabilité de mettre en œuvre leur propre responsabilité sociétale et environnementale. L'ISO 26000 comporte toutefois des limites qui résultent de sa spécificité. Elle n'établit, en effet, aucune procédure de contrôle, de reddition des comptes ou de sanction et n'a pas pour but de le faire. Son utilité est d'un autre ordre : elle consiste en un instrument de valorisation interne (et pas de communication externe), conçu pour aider les organisations qui souhaitent mettre en place une démarche RSE ; La norme ISO 26000, qui marque une volonté affirmée de ne pas empiéter sur le terrain d'action d'autres institutions internationales, est un instrument qui n'entre ni dans le champ de la certification/normalisation ni dans celui de la réglementation. Bernard BILLAUDOT décrit l'ISO26000 comme étant plutôt le fruit d'un compromis (BILLAUDOT 2010).

Au niveau européen, la RSE a été mentionnée pour la première fois dans la stratégie de Lisbonne, en mars 2000, affirmée par le livre Vert « Promouvoir un cadre européen pour la RSE », publié en 2001 par la Commission Européenne. Mais c'est à partir de 2011 que la RSE commence à prendre de l'importance dans le discours des institutions européennes, lorsque la Commission Européenne adopte une nouvelle stratégie sur la RSE et une nouvelle définition.

Pour elle, la RSE est « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* ». La Commission précise qu'il « *convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droit de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base* ». Cet engagement sera suivi en 2014, d'une directive comptable qui introduit une obligation de reporting extra-financier pour toutes les entreprises de l'Union Européenne cotées de plus de 500 salariés.

En France, l'article 116 la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques appelée plus communément, *loi NRE* votée en 2001, a instauré pour la première fois une obligation de reporting social et environnemental destinée uniquement aux entreprises cotées, sans l'assortir de sanctions. Cette législation a été modifiée par l'article 225 de la **loi Grenelle 2**, adoptée en juillet 2010, qui élargit progressivement aux entreprises de plus de 500 salariés l'obligation de faire ce type de reporting. Elle ajoute la nécessité de faire certifier ces données extra-financières par un tiers et introduit l'idée de pertinence des indicateurs laissée au libre choix des entreprises. La loi Grenelle 2 et la feuille de route issue de la conférence environnementale de septembre 2012 ouvrent la voie à un renforcement de la prise en compte de la RSE.

Ainsi la prolifération des référentiels destinés à aider les entreprises dans la définition et la mise en œuvre de la RSE, loin de simplifier le sujet, l'a intensifié et complexifié.

### 3. L'état des lieux

#### **Au plan entrepreneurial,**

L'idée que l'entreprise ne doit plus traiter ses initiatives en faveur de la société « à part » ou « en plus », mais, au contraire, les intégrer à son *business model* commence à faire son chemin dans l'esprit des acteurs économiques.



La RSE est désormais reconnue comme un des outils au service du développement durable. Les entreprises ayant intégré la RSE dans leur stratégie sont amenées à de profondes transformations en termes de R&D, de définition des produits/marchés, de management etc... Dans la majeure partie des cas, la RSE reste un atout de communication, une action ponctuelle en réaction de crise (exemple Rana Plaza au Bangladesh en mai 2013). Nicole NOTAT<sup>102</sup>(VIGEO) témoigne d'une évolution positive réelle : « *Beaucoup de dirigeants perçoivent que l'indifférence à ces enjeux peut avoir sur l'entreprise des conséquences loin d'être marginales. Les dirigeants qui ne s'intéressent pas à la RSE aujourd'hui ne vont pas tarder à s'y intéresser de près* ». Ainsi, la RSE invite l'entreprise à identifier et prendre en compte de nouveaux risques pouvant à court ou long terme mettre en péril son activité économique.

Selon le dernier rapport<sup>103</sup> du centre international de ressources de rapports RSE, intitulé « CR Perspectives 2013 », paru en novembre 2013, le nombre de rapport RSE est en hausse avec un chiffre compris entre 6000 et 7000 rapports publiés en 2012 dans le monde. On constate néanmoins un ralentissement par rapport aux années précédentes. L'Europe est largement en tête en termes de nombre de publication, suivie par les Etats-Unis et l'Asie. Un peu plus de 40% des rapports publiés en 2012, suivent les lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI)<sup>104</sup>, soit presque la moitié des rapports RSE publiés. A contrario, seuls 20% des rapports RSE reflètent leur conformité au Pacte Mondial dans leur table de correspondance, même si le chiffre est également à la hausse depuis quelques années.

L'intégration d'une politique de RSE conduit à de nombreux changements dans le travail. En matière de gestion des ressources humaines, notamment, le poste de DRH s'en trouve impacté pour se transformer en DRHRS (directeur des ressources humaines et de la responsabilité sociétale). Ce changement dans le titre recouvre plusieurs modifications de fond en élargissant le périmètre de leur activité avec la prise en charge de la question des valeurs, du bien-être, de la santé, de la parité homme-femme, de la parentalité, de la mixité sociale et culturelle, et parfois de la question culturelle. Il s'agit de développer les potentiels, de favoriser des comportements, de garantir la performance collective, ..., en s'intéressant à l'individu aussi bien dans son équilibre professionnel que personnel. Ainsi l'intégration d'une RSE effective fait naître de nouveaux périmètres d'enjeux pour les entreprises.

Cependant la RSE s'exprime différemment selon qu'elle s'adresse à des entreprises du CAC40 qui ont obligation de reporting sur leurs actions de développement durable, ou à des PME engagées territorialement. Pour les premières, la RSE constitue encore trop souvent un outil de communication (*greenwashing*), tandis que les secondes y cherchent une opportunité de se démarquer de la concurrence. Mais toutes s'investissent dans des actions de RSE en réponse au risque de mettre leur capital immatériel en péril (souvent leur marque). NIKE, COCA-COLA, et beaucoup d'autres EMN ont été la cible de cette menace, la plupart du temps orchestrée par les ONG. Le cas d'APPLE est toutefois un contre-exemple, puisque la firme est loin d'être exemplaire sur le champ de la RSE. Le positionnement d'APPLE lui permet de produire des solutions non respectueuses au plan social et environnemental.

La RSE, dont l'objectif initial était de rendre compte, apparaît de plus en plus comme un paradigme en évolution étroitement lié à la transition en cours vers un nouveau modèle économique.

### **Au plan institutionnel,**

Les nations et les institutions internationales, ont un rôle éminemment majeur à tenir dans le développement de la RSE. Les conventions et instruments adoptés par les institutions internationales autour de la RSE s'inscrivent dans le sens de l'histoire : ils dessinent les contours d'un droit international plus efficace dans la lutte pour le respect des droits de l'Homme et contre le moins-disant social et environnemental. Il n'y aura cependant pas d'évolution significative sans une mobilisation de toutes les composantes de la société civile : ONG, organisations syndicales et d'employeurs, entreprises elles-mêmes quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité.

---

<sup>102</sup> Interview de Nicole NOTAT par le JDN.

<http://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/interview/07/vigeo-notat/3.shtml>

<sup>103</sup> Le rapport dresse un état des lieux des tendances actuelles sur les rapports RSE. Il est basé sur les résultats d'une enquête en ligne, à laquelle ont répondu plus de 300 utilisateurs du site Corporate Register.

<sup>104</sup> La **Global Reporting Initiative (GRI)** est une initiative internationale à laquelle participent des entreprises, des ONG, des cabinets de consultants, des universités pour élaborer un cadre et des règles destinées aux entreprises soucieuses de développement durable. Son objectif est d'élaborer et de diffuser des lignes directrices pour aider les entreprises à produire des rapports sur les dimensions économiques, sociales et environnementales de leurs activités, produits et services.



Aujourd'hui, le cadre institutionnel prône une invitation à la démarche volontaire des entreprises. Le grand actionariat s'organise en groupes de pression pour résister à la menace d'émergence de dispositifs coercitifs qui pourraient les contraindre à développer des mesures davantage en lien avec les enjeux du développement durable, y compris les acteurs traditionnels de la finance.

#### 4. Les acteurs impliqués dans l'évolution de la variable

Le système d'acteurs se caractérise par l'interdépendance, la complexité et le grand nombre d'acteurs qui interfèrent dans la définition et la mise en œuvre de la RSE, nommés Parties Prenantes (*Stakeholders*).

De cet ensemble, on distingue : les **parties prenantes primaires** qui ont une relation contractuelle ou quasi contractuelle avec l'entreprise, et les **parties prenantes secondaires** concernées au sens le plus large par l'activité de l'entreprise<sup>105</sup>.

Le périmètre des parties prenantes primaires inclut les clients, les employés, les fournisseurs, et les organismes publics engagés dans des relations formelles avec l'entreprise ; les parties prenantes secondaires correspondent à un ensemble constitué des individus, institutions, groupes vivants (y compris la faune et la flore), susceptibles d'affecter, ou d'être affectés par l'activité de l'entreprise et non engagés dans les transactions formelles de l'entreprise : syndicats, ONG, concurrents, médias, collectivités locales, partenaires et fournisseurs, associations de consommateurs etc.

#### 5. Signaux faibles, ruptures possibles, incertitudes majeures

##### Signaux faibles

##### **Au plan entrepreneurial**

- Le nombre de pays dans lesquels la RSE prend prise est en hausse, y compris lorsque les cadres institutionnels ne l'obligent pas. Notamment, l'émergence de la RSE dans les pays en développement (BRICS). Par exemple, en Chine<sup>106</sup>, plusieurs groupes chinois mettent en place une démarche de RSE, alors même que le cadre institutionnel étatique est inexistant.

- De même, les chiffres qui témoignent de la montée en puissance de la participation citoyenne dans le capital (ex. chiffres<sup>107</sup> du crowdfunding) et dans la gouvernance de projets économiques porteurs de valeurs sociales ou environnementales, qui ne font qu'augmenter, y compris l'émergence de-ci de-là d'initiatives de monnaies complémentaires locales, complétées par la prise en charge par les territoires d'initiatives en faveur du développement économique,...

- A contrario, la progression de la RSE est rendue contrastée par un certain nombre d'évènements, comme par exemple, la faible pertinence des montants d'indemnisation de victimes d'externalités négatives produites par l'activité entrepreneuriale, que les atteintes soient portées aux salariés ou à la biodiversité. Par exemple, les nombreux procès de salariés victimes qui peinent à obtenir réparation de leurs employeurs (exemple le drame humain du Rana Plaza au Bangladesh, en 2013. En cause : la sécurité défaillante des ateliers et surtout la chaîne de la sous-traitance de l'industrie textile et son moins-disant social), ou encore les catastrophes naturelles qui n'obtiennent pas réparation à la hauteur de l'ampleur du préjudice subi (ex. l'explosion de la plateforme pétrolière "Deepwater Horizon" en 2010, exploitée par la firme BP qui provoque une marée noire à 70 km des côtes de la Louisiane et de ses réserves naturelles).

---

<sup>105</sup> Voir Anne-Sophie BINNINGER, Isabelle ROBERT, «La relation consommateur - développement durable: une nouvelle composante dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises», p. 30, disponible sur le [www.univnancy2.fr/COLLOQUES/RSE/Communications/binniger%Robert.pdf](http://www.univnancy2.fr/COLLOQUES/RSE/Communications/binniger%Robert.pdf)

<sup>106</sup> <http://e-rse.net/rse-chine-developpement-durable-avenir-responsabilite-sociale-18885/>

<sup>107</sup> En France, après avoir été multipliés par près de 3 en 2013 (+190%, à 78,3 millions en 2013), les fonds collectés en 2014, s'élevaient à 152 millions d'euros sur la cinquantaine de plateformes existantes regroupées au sein de l'association Financement participatif France (FPF), soit plus du double des montants levés en 2013.

## Risques de rupture

### ***Au plan institutionnel,***

Une RSE qui devient un passage obligé pour obtenir des marchés publics.

L'évolution de la RSE relève d'une stratégie européenne plus affirmée en matière de construction de normes juridiques et de reporting extra-financier, et de l'évolution du cadre juridique international avec notamment la mise en place d'accords-cadres internationaux. Les Etats par leurs décisions, peuvent favoriser de façon proactive, la mise en œuvre de pratiques socialement responsables : les mesures fiscales ; le conditionnement des marchés publics ; l'introduction de critères environnementaux et sociaux dans l'attribution de subventions par les collectivités locales, ...

A cette fin, le CESE (Conseil économique, social et environnemental) recommande entre autre, la nécessaire prise en compte de considérations sociales et environnementales en matière de marchés publics, le développement de politiques d'encouragement des entreprises porteuses de démarches responsables au plan social et au plan environnemental ; mais aussi, la soumission aux mêmes obligations déclaratives des entreprises dont les titres sont admis à négociation sur un marché réglementé et des entreprises non cotées ; la consolidation du dialogue des entreprises avec les parties prenantes, et la reconnaissance de nouveaux droits à l'information au profit des institutions représentatives du personnel.

### **Incertitudes majeures**

- Le caractère engageant et opératoire de la RSE : bien que l'acronyme RSE soit maintenant parfaitement établi dans le lexique des entreprises, ce que le concept signifie et ce qu'il entraîne comme responsabilités pour l'entreprise, fait encore débat. Le concept de RSE fait l'objet d'une multitude d'acceptions qui se sont construites au fil du temps. La **nature polysémique du concept** de RSE, à laquelle s'ajoute une amplitude d'attributs, ne favorisent en rien la compréhension que peuvent en avoir les entreprises, le développement de dispositifs institutionnels supposés la promouvoir, ni même son évaluation. La majorité y mettent une acception faible dite *greenwashing*, d'autres en font la promotion dans leur entreprise mais sur un nombre limité d'attributs qui en affaiblit la portée ; une minorité d'entreprises l'associe intrinsèquement à leur stratégie de leur organisation.
- Seuls des moyens coercitifs sont en mesure d'accélérer le déploiement de la RSE, mais de tels dispositifs sont endigués par le lobby des grandes entreprises. Leur capacité d'influence et de contrôle sur le législatif, sur les organisations étatiques, sont des déterminants pour le devenir de la RSE.

## **6. Des indicateurs pertinents**

- 1) Évolution du nombre d'agences de notation<sup>108</sup>
- 2) Nombre de rapports RSE publiés
- 3) Nombre d'entreprises ISO 26000
- 4) Nombre d'entreprises (du CAC40) dans lesquelles la direction du Développement Durable se situe dans le COMEX
- 5) Chiffres de l'investissement participatif au sein d'entreprises à finalité sociale et/ou environnementale
- 6) Développement de l'Investissement Socialement Responsable (*ISR*) développement des organismes / projets évalués comme étant « socialement responsables »

---

<sup>108</sup> Les agences de notation sociale et environnementale apportent sur l'entreprise un autre éclairage que celui des seuls résultats financiers. Elles mesurent, en effet, la prise en compte des intérêts des autres parties prenantes de l'entreprise qui contribuent à sa création de valeur. En 2012, 28 organismes de notation extra-financière existaient dans le monde (chiffre constant depuis 5 ans).

Les pratiques de « rating » se développent sous la pression de la culture du chiffre avec le risque de « simplification » et d'amalgame de ce qui ne s'additionne pas, avec des résultats qui perdent en pertinence. De plus, ces pratiques se professionnalisent dans le sens d'un « maquillage » sous l'effet d'un manque d'autonomie et de confusion des genres entre leurs différentes activités. En même temps, les agences de notation participent d'un principe d'institutionnalisation et représentent un facteur de convergence entre les acteurs.



## 7. Les hypothèses à l'horizon 2050

### **Hypothèse tendancielle : une progression inégale de la RSE**

L'hypothèse va dans le sens d'une progression inégale de la RSE au sein des entreprises. D'un côté, une RSE mise en place par des multinationales et des PME en réponse à divers stimuli : d'une part les contraintes posées dans le cadre de l'accès aux marchés publics, d'autre part à la demande sociale pour des activités, des produits vus comme ayant un impact direct sur le consommateur, sa santé. Egalement l'enjeu de garder au sein de l'entreprise les ressources stratégiques que représentent les salariés (activités à haute valeur immatérielle). Enfin la nécessité pour développer ses activités d'être ancré dans une proximité territoriale, en conséquence d'être inscrit dans un système de relations générateur d'attentes, d'exigences. Dans ce dernier cas, le concept de RSE pourra même s'effacer naturellement au profit d'une finalité de l'activité qui intègre les enjeux des parties prenantes,

Du côté des multinationales, les formes de la reddition auront tendance à se généraliser et s'homogénéiser, de l'autre (PME), une grande variété d'hypothèses intermédiaires apparaîtra, qui varieront selon les pays, les secteurs et la taille des entreprises, avec une grande diversité de réalités dans les pratiques.

Un autre ensemble d'entreprises de toutes tailles n'aura à l'inverse pas investi la RSE, ou de façon très superficielle, et n'aura en conséquence pas ou peu fait évoluer ses pratiques, faute d'une absence de stimuli externe et de volonté interne.

### **Hypothèse 2, le *greenwashing***

#### ***Au plan entrepreneurial,***

Pour les grandes entreprises de portée internationale, les trente prochaines années s'appuieront sur la généralisation du *greenwashing*, c'est-à-dire l'amélioration et la sophistication des dispositifs qui passent par toutes les stratégies mimétiques, confiées à des professionnels de la reddition et de la communication. Dans cette hypothèse, la RSE continuera à être portée comme un élément spécialisé au sein de l'entreprise qui ne transforme pas l'entreprise mais qui permet de mettre en œuvre les discours, les instruments et les modalités d'évaluation au service du *greenwashing*. Comme en témoigne l'étude réalisée en 2014 par le cabinet KPMG sur les statistiques relatives aux rapports des entreprises du CAC40, la partie RSE des documents de référence 2013 a augmenté de 50%.

#### ***Au plan institutionnel,***

Les grandes entreprises auront gagné l'ascendant sur le politique, et les dispositifs en faveur de l'application de la RSE, seront grandement affaiblis. Cependant, la RSE aura été trop organisée à l'échelle internationale pour qu'elle puisse disparaître, et que toute la démarche engagée puisse être abandonnée. Le processus d'institutionnalisation sera trop avancé avec malgré tout la production d'effets réels, d'autant plus que les entreprises se trouveront soumises à des pressions extérieures.

### **Hypothèse 3 : une transparence qui oblige les grandes entreprises et leurs sous-traitants à être plus vertueux**

#### ***Au plan entrepreneurial***

La société civile, les ONG, organisées en réseaux transnationaux étendus progressivement aux syndicats, se seront organisés pour rendre visible des pratiques et demander des comptes à l'entreprise sur la tenue de ses engagements. L'existence même de ces débats, le plus souvent médiatisés, créeront des effets de réalité, engendreront des effets d'obligation de rendre des comptes pour les entreprises. Petit à petit ces dernières auront amélioré leurs impacts sociaux, environnementaux et auront développé des relations économiques avec leurs sous-traitants moins défavorables à ces derniers, quand bien même le fond de la relation n'aura pas changé.

Sous la demande des multinationales, l'ensemble des sous-traitants aura également développé des pratiques de RSE, dont les effets seront discutés et appréciés par la société civile organisée.

#### ***Au plan institutionnel***

Les institutions nationales et internationales auront continué à promouvoir la RSE, dans un cadre plus incitatif que contraignant, en s'appuyant sur la dynamique de la société civile.

#### **Hypothèse 4, l'« entreprise inclusive<sup>109</sup> »**

##### ***Au plan entrepreneurial,***

En 2050, les dirigeants d'entreprise ne devraient plus passer du temps à se demander ce que signifie les expressions RSE, développement durable et éthique pour l'entreprise, mais plutôt à s'assurer qu'il existe bien dans leur entreprise des dispositifs qui les protègent des risques à ne pas intégrer ces notions dans leur stratégie. Une entreprise qui n'intégrerait pas la RSE au sein de sa stratégie serait de plus en plus éloignée de la tendance générale et de plus en plus en conflit avec ses parties prenantes. Un tel choix aurait des répercussions négatives sur l'activité de l'entreprise et la génération de ses revenus ; sur le long terme, cela pourrait même menacer son existence.

En 2050, l'entreprise sera inclusive, c'est-à-dire qu'elle sera pensée comme au centre d'une relation éco systémique avec son environnement écologique et humain ; les dimensions écologiques et sociales participent étroitement de sa stratégie de croissance. Les entreprises ne pourront avoir du succès sans une cohabitation des principes éthiques et économiques. Quant aux entreprises ayant déjà intégré ces notions, elles s'emploieront à les renforcer.

L'entreprise ne traitera plus ses parties prenantes comme des parties externes. Ces dernières seront intégrées dans la stratégie de l'entreprise. Une variété d'acteurs, les salariés, les actionnaires, les ONG, les co-traitants..., participeront conjointement de l'organisation. Autrement dit, l'entreprise acceptera d'être une institution, et non plus une simple organisation.

La recherche de performance des entreprises correspondra à une dynamique de performance globale territorialisée, intégrant la préservation des biens communs et le développement d'un patrimoine collectif.

##### ***Au plan institutionnel,***

Les accords-cadres internationaux se seront accrus et organisés afin d'inciter les multinationales à intégrer la RSE dans leurs stratégies. Et du fait de la forte influence de ces sociétés multinationales sur les pays économiquement les plus faibles, les accords n'en seront que consolidés.

---

<sup>109</sup> « L'économie inclusive » participe d'un nouveau courant de pensée économique. Étude du CGDD Commissariat général au développement durable – Délégation au développement durable, décembre 2014.



### 2.1.3 Production des modes de vie et de consommation

Variable 1c. Dimension sociétale

*Contribution scientifique : Philippe MOATI, professeur agrégé d'économie à l'Université Paris-Diderot, cofondateur de l'ObSoCo (Observatoire Société et Consommation)*

*Rédactionnel : Brigitte PASQUELIN, docteure en économie, consultante-chercheuse ATEMIS*

#### 1. La définition de la variable

La variable étudie les évolutions des comportements en lien avec les évolutions des modes de vie, dans leur rapport aux temps et à l'espace, pour comprendre les nouvelles formes de consommation. Dans cette perspective, la consommation est vue comme une « consommation intermédiaire » au service de la production de son mode de vie. La variable s'intéresse notamment à l'attachement du consommateur au prix d'achat et la place de la qualité comprise dans ses différentes dimensions.

L'analyse tente de percevoir à jour les nouvelles tendances qui se dessinent en matière de prise en compte du collectif, du rôle des technologies numériques, de l'évolution des aspirations et de leur impact en termes de consommation, du développement de la dimension immatérielle des offres ...

L'analyse est conduite au regard des avancées constatées depuis les années 1980, de l'analyse de la situation actuelle, en tenant compte des signaux faibles et des incertitudes majeures qui pourront être identifiés et aussi des ruptures qui pourraient survenir.

#### 2. Éléments de rétrospective

Les dernières décennies ont été marquées par de profonds changements dans les modes de vie et de consommation. Le modèle de masse issu des Trente Glorieuses, qui était fondamentalement quantitatif et qui consistait à vendre le plus possible de marchandises pour nourrir la croissance a été remplacé par de nouvelles attitudes de consommation plus en lien avec les enjeux de développement durable, coïncidant avec un pouvoir d'achat qui s'est érodé<sup>110</sup>, depuis la crise économique, début 2009, provoquant un fort ralentissement de la hausse tendancielle de la consommation.

Parallèlement, l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la consommation (NTIC) a été le catalyseur du développement des nouveaux modes de consommation, en rupture avec le modèle fordiste. Sur des marchés "saturés" en biens, les consommateurs étaient en demande de produits moins standardisés. Du modèle traditionnel de la consommation industrielle et standardisée de masse, on est passé progressivement à celui d'une consommation de « niches », axée sur l'information, le service personnalisé et les échanges interpersonnels en ligne entre consommateurs.

Par ailleurs, ces transformations entraînaient une remise en cause de la frontière entre vie professionnelle et vie privée<sup>111</sup>, impliquant de nouveaux comportements. Les modes de consommation qui émergent, sont ainsi à mettre en perspective avec les nouveaux modes de vie et de comportement.

#### 3. Etat des lieux

##### Les nouveaux modes de vie et l'évolution des comportements

###### Le rapport au temps et à l'espace

Dans les sociétés numériques et post-industrielles, les modes de vie et de consommation ont connu une forte évolution par l'effet du temps social accéléré. Le développement technologique est à la source de cette accélération sociale des rythmes de vie qui s'étend à tous les secteurs de la société.

---

<sup>110</sup> Entre 1960 et 2009, la dépense de consommation finale par habitant a été multipliée par 3 (ADEME, 2014).

<sup>111</sup> MOATI P., 2005, Nouvelles technologies et modes de vie - Aliénation ou hyper modernité ?, Editions de l'aube

« L'accélération des techniques opère en synergie avec l'accélération du changement social qui, lui-même, opère en synergie avec l'accélération des rythmes de vie » (Paul VIRILIO, 2010)<sup>112</sup>. L'individu devient le gestionnaire de son temps avec un besoin addictif de changement et de renouvellement. En réponse à cette demande, les entreprises développent un « marketing expérientiel » qui promet au consommateur une « immersion » dans un environnement surprenant et riche en sensations, à la place de simples produits ou services. La dimension immatérielle de l'offre prend le pas sur les produits matériels. Sous l'impulsion de ce besoin de changements, le **nomadisme** se propage. L'**ubiquité** permanente et interconnectée crée une culture « du tout, tout de suite ». « Le turbo consommateur est devenu un malade de l'urgence. Il veut faire plus, et plus vite. Il ne supporte pas de perdre du temps, veut des produits accessibles, des images et de la communication, de la consommation à toute heure » (LIPOVETSKY G., 2006)<sup>113</sup>.

En même temps, on constate une aspiration montante à un ralentissement du temps, à une « temporalité lente », confirmée par certaines pratiques sociales comme la méditation, les spas ...

Ainsi le consommateur est partagé entre deux tendances opposées : d'un côté, la rapidité, la recherche de gains sur les temps morts, notamment en position de mobilité, et de l'autre, le désir de prendre le temps pour le partager avec ses proches et avoir du temps pour soi-même.

Concomitamment, les nouvelles tendances invitent au retour du local et de la proximité (AMAP, monnaies locales, produits du terroir, ...). Comme le souligne l'étude du Commissariat Général au Développement Durable (CGDD) en 2014, *le consommateur désire une économie du lien et de la proximité. Alors que paradoxalement, les NTIC invitent à une perte de localisation. L'association du téléphone mobile géolocalisé et de l'internet ouvre à une nouvelle dimension de l'autonomie et de la mobilité au quotidien. De nouvelles façons de se déplacer, de communiquer, de se rencontrer, d'acheter et de vendre, à tous moments et en tous lieux, s'inventent chaque jour.* Cette tendance prend une forme jusqu'à l'extrême avec l'envie d'avoir tout à portée de main ; avoir la richesse de la ville en milieu rural ou péri-urbain.

#### Le rapport entre individualisme et sens collectif

**L'autonomisation de l'individu, portée par l'évolution des technologies, constitue une tendance lourde de l'évolution des modes de vie.** Dans les années 1960, les objets et les modes de consommation étaient majoritairement collectifs. La télévision, le téléphone, la voiture, étaient collectivisés dans la famille, les repas étaient pris en commun. Depuis, les modes de consommation se sont largement individualisés, et en fait, personnalisés. Les exemples en sont multiples allant de la portion alimentaire individuelle au téléphone et à l'ordinateur portable<sup>114</sup>. Les actions engagées sont de plus en plus motivées par des préoccupations individuelles, tandis qu'en parallèle, le pouvoir des actions collectives est de plus en plus fort.

#### **Les nouveaux modes de consommation**

De nouvelles manières de consommer<sup>115</sup>, émergent dans la société, portées par deux principaux facteurs : soumis à une baisse de leur pouvoir d'achat, les consommateurs cherchent à économiser en dehors des « dépenses contraintes » (loyer, énergie, ...), et consomment donc différemment ; les outils numériques permettent de s'informer, d'acheter et de communiquer différemment et ont permis de faire émerger une intelligence collective des consommateurs.

Le contexte est à la défiance à l'égard des grandes entreprises et une prise de distance à l'égard des marques. Depuis quelques années, grandit une attitude critique à l'égard de la consommation. *La grande distribution, qui autrefois incarnait la modernité, est de plus en plus perçue comme inhumaine, exerçant sa puissance économique contre les petits producteurs et les consommateurs*<sup>116</sup>.

---

<sup>112</sup> Paul VIRILIO, 2010, *Le Grand Accélérateur*, Éditions Galilée.

<sup>113</sup> LIPOVETSKY G., 2006, *Le bonheur paradoxal*. Essai sur la société d'hyperconsommation, Gallimard.

<sup>114</sup> CGDD (Commissariat Général au Développement Durable), déc. 2014, « *Penser autrement les modes de vie en 2030* ». <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Penser-autrement-les-modes-de-vie.html>

<sup>115</sup> Si l'INSEE ne peut pas encore les mesurer, les enquêtes montrent qu'ils ne s'en développent pas moins de manière importante.

<sup>116</sup> <http://territoires2040.datar.gouv.fr/spip.php?article225>



S'ajoute à cela, une tendance sociétale de fond : *il existe un pessimisme ambiant, la perspective d'un progrès arrivé à son terme, d'une vie moins bonne pour les générations à venir, d'où découlent une nostalgie, un attrait pour la tradition. Le monde d'hier est idéalisé et valorisé. On observe une quête de lien social suivi d'une quête de sens*<sup>117</sup>.

#### Le rapport au prix et la recherche de la qualité.

Le prix reste un marqueur important mais ce n'est plus le seul critère. Selon Philippe MOATI, le *sentiment d'un décalage croissant entre le prix et la valeur « réelle » des produits se répand chez les consommateurs, alimentant la défiance à l'égard des acteurs de l'offre. L'Observatoire du rapport au prix de l'ObSoCo fait le point, entre autres, sur la manière dont les Français appréhendent ce qu'est un prix juste et dont ils réagissent aux politiques tarifaires des marques et des enseignes. Il ressort en particulier que le prix juste n'est pas le prix le plus bas. Pour les français, le **juste prix**, correspond, en première position, au prix qui assure un bon rapport qualité/prix (dimension éco-centrée « j'en veux pour mon argent ») ; en deuxième position, arrive le prix qui permet de rémunérer tout le monde correctement (dimension responsable - « le prix qui profite à tous »). Le bénéfice individuel arrive donc en première position par rapport à donner du sens à son argent.*

La recherche d'offres de qualité est clairement perceptible. A vrai dire, ce basculement s'observe déjà dans de nombreux domaines. Selon l'étude<sup>118</sup> conduite par l'ADEME en 2014, 52% des consommateurs affirment vouloir consommer « mieux ». Il semble que les consommateurs soient de plus en plus nombreux à considérer que le produit le moins cher n'est pas nécessairement une bonne affaire. Cependant la notion de qualité est multidimensionnelle. Elle concerne *l'ensemble des caractéristiques d'un bien ou d'un service : performance, fonctionnalité, caractéristiques techniques supplémentaires (en l'occurrence des équipements plus efficaces), prestations de services plus haut de gamme, produits labellisés, etc. Cette notion s'étend au-delà de la qualité environnementale des produits (ADEME, 2014).* La valeur qui domine est l'innocuité, le consommateur ne veut prendre aucun risque à travers de ce qu'il consomme. Dans un contexte de défiance croissante vis-à-vis des grandes entreprises et de scepticisme vis-à-vis de l'engagement des marques, les Français, veulent des garanties pour leur santé et de qualité des produits. Cependant les études n'observent pas toujours cette appétence à la **qualité**, car elle ne s'accompagne pas nécessairement par un passage à l'acte pour la raison que la qualité est mal signalée. L'écart de prix est visible, l'économie réalisée en achetant du bas de gamme est perceptible immédiatement Il faut objectiver la qualité dans l'offre.

C'est du fait de cette recherche de la qualité, que malgré la baisse du pouvoir d'achat, le phénomène du **low-cost** n'a pas connu l'essor auquel on aurait pu s'attendre en période de crise. D'abord parce que les acteurs traditionnels ont amélioré leur compétitivité-prix. Ensuite parce que ce mode de consommation soulève souvent des doutes sur la qualité et donc sur la sécurité, points sur lesquels les consommateurs sont devenus extrêmement vigilants.

#### La consommation responsable

Les récentes études constatent une **baisse de l'engagement pour une consommation durable**, accompagnée d'un véritable fossé des comportements. « *A l'heure de la COP 21, l'environnement motive moins et un quart des Français se désintéressent des problématiques liées aux enjeux environnementaux. Parallèlement, on assiste à une radicalisation et à une fracture grandissante de la société : soit les Français sont de plus en plus impliqués dans leur mode de consommation, soit ils le sont de moins en moins* », titrait la récente étude d'Ethicity<sup>119</sup>.

Plus que la prise en compte d'enjeux collectifs environnementaux, l'achat responsable est donc motivé par des préoccupations individuelles, la recherche du meilleur goût, le bénéfice santé ou plaisir. Philippe MOATI prend pour exemple le rapport entre le marché du bio et le marché équitable : le marché du bio est dix fois plus important en euros que le marché équitable, parce que les consommateurs sont plus sensibles à la question de leur propre santé qu'aux enjeux sociaux et environnementaux. Si le marché équitable connaît une nouvelle croissance, c'est parce qu'il est devenu bio.

---

<sup>117</sup> MOATI P., 2015, « La consommation percutée par le numérique », Colloque de l'ILEC (L'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation). <http://www.ilec.asso.fr/ADMIN/ILEC/download/publications/recueils/277.pdf>

<sup>118</sup> ADEME, 2014, *Alléger l'empreinte environnementale de la consommation des Français en 2030, Vers une évolution profonde des modes de production et de consommation.*

<sup>119</sup> Etude réalisée par Ethicity financée par l'ADEME, 2014. <http://www.greenflex.com/etudes/consommation-responsable/>



Malgré tout, la manière dont les entreprises se comportent vis-à-vis de leurs salariés et de l'environnement fait partie des critères d'achat et pas seulement dans les milieux favorisés. La consommation responsable n'est plus seulement un luxe à la portée des milieux aisés. Un Français sur deux déclare intégrer désormais dans ses achats la dimension sociale et environnementale, quand ils n'étaient que 39 % à se dire concernés en 2004, selon l'enquête annuelle Ethicity (Greenflex). Cependant le consommateur n'est pas prêt à payer beaucoup plus cher (+5%) pour un produit respectueux.

#### Le rôle des technologies de l'information et de la communication

L'apparition des technologies numériques a coïncidé avec le moment où la croissance du pouvoir d'achat ralentissait. Sur les quinze dernières années, la consommation des ménages en biens et services issus des nouvelles technologies s'est beaucoup développée. Ces nouveaux biens et services rencontrent toujours une forte appétence de la part de toutes les couches de la population. Le poste de dépenses pour accéder à ces technologies n'impacte pas le budget des ménages (6 % en moyenne du budget) autant que leur mode de vie qui a été profondément chamboulé par les applications numériques.

Entre l'aspiration des individus à consommer « autrement », les tensions durables sur le pouvoir d'achat des ménages, les enjeux de la transition écologique, le modèle de consommation est en forte mutation. Soutenues par le numérique, de nouvelles formes d'échanges sont apparues ces dernières années. Ces modèles émergents s'appuient sur de nouveaux concepts : l'économie du partage, économie collaborative, l'économie de la fonctionnalité, etc.

Ces nouvelles économies confèrent à l'individu une place centrale. Il est tour à tour producteur et consommateur. Les nouveaux usages sont coproduits entre le bénéficiaire et le prestataire. *L'adhésion des consommateurs à ces nouvelles formes d'échange répond au besoin de reprendre la main sur leur consommation (ne pas seulement consommer et être aussi consomm'acteurs). Cela correspond aussi à des motivations d'ordre social, à savoir le besoin de retrouver du lien, à une recherche de liberté en consommant de l'usage et non de la propriété et à un certain intérêt pour les questions écologiques. La praticité de ces nouvelles offres par rapport à l'offre traditionnelle, mais aussi et surtout, la recherche d'opportunités et de gains financiers restent, cependant, des motivations importantes voire dominantes. (ADEME, 2014)*

Le « **faire soi-même** » se situe au carrefour des grands courants de société que sont l'autonomie personnelle et les nouvelles technologies. Elle est également liée au contexte économique. Le « faire soi-même » constitue un phénomène en forte progression sur les dernières années.

Outre les stratégies élaborées par les consommateurs pour « acheter malin », on observe une vraie tendance à recourir au marché de l'occasion, à l'achat en commun d'un même objet, à la location, à la récupération des objets pour leur donner une seconde vie... Les **formes de consommation alternatives** se multiplient, plus humanisées, mettant en avant le côté relationnel et collaboratif. Elles échappent aux circuits marchands ordinaires et s'appuient en général sur une mise en réseau des consommateurs rendue possible grâce à l'essor d'Internet. Et ces comportements remportent d'autant plus de succès auprès des populations qui ont la volonté de consommer responsable.

#### Le modèle locatif

*La location est probablement appelée à constituer une des modalités importantes de la mise en place d'une économie des effets utiles.* Dans cette perspective, il s'agira de moins en moins de vendre des biens en tant que tel, mais plutôt de vendre les effets utiles associés à la consommation des biens. Autrement dit, vendre directement l'usage sans nécessairement céder le droit de propriété. Les enquêtes montrent que de plus en plus de consommateurs sont d'accord avec l'idée que c'est l'usage qui compte, pas nécessairement la possession. De nouveaux acteurs se positionnent sur ce marché. Par exemple, HTM (Maison mère de Boulanger) a lancé LOKEO, un site de location de matériel électroménager, image, son, et informatique. La prise en compte des externalités pour répondre aux enjeux du développement durable et des nouveaux périmètres d'acteurs induits, prolongera ce modèle vers celui de **l'économie de la fonctionnalité**. Les technologies numériques viennent en soutien de ces modèles.

#### L'économie collaborative

*Les Français restent très engagés sur les **pratiques collaboratives**. Sur les 21 pratiques recensées par l'ObSoCo, telles que le faire soi-même, l'achat de produits bio, la vente et l'achat d'occasion, le glanage, le co-voiturage, l'hébergement entre particuliers..., 99 % des sondés affirment avoir eu recours au moins à une pratique, au cours des 12 derniers mois.*



Ils sont 93 % à avoir participé au moins à une activité collaborative et 76 % au moins à 5<sup>120</sup>. En revanche, et contre toute attente, la plupart de ces pratiques n'ont connu qu'une modeste progression de leur taux de pénétration depuis les deux précédentes vagues d'étude de l'ObSoCo (2012 et 2013). « On assiste à une croissance modeste des différents pôles. Ce qui fonctionne c'est la vente d'occasion, les achats mutualisés et le crowdfunding. A l'inverse, les adeptes des achats de produits directement aux producteurs et les emprunts d'équipements reculent », ajoute Philippe MOATI. « On assiste à une intensification des usages par les pratiquants mais le recrutement des nouveaux usagers est limité. Aujourd'hui, si ce type de consommation est ancré dans les habitudes des consommateurs, les acteurs traditionnels doivent réagir et proposer de nouvelles solutions innovantes afin de continuer à créer un engouement pour ces méthodes alternatives ».

#### 4. Les acteurs impliqués dans l'évolution de la variable

S'agissant d'une variable sociétale, les acteurs principaux sont les individus composant la société française.

Les personnes sont influencées dans leurs modes de vie à la fois par le discours que peuvent porter un ensemble d'individus ou d'acteurs collectifs « prescripteurs » (personnalités, journalistes, associations, partis politiques etc.), par les offres qui leurs sont proposées (existence de solutions répondant à leurs aspirations, permettant un changement de comportement, de mode de vie), mais également par l'attitude de leur environnement immédiat (collègues, famille, voisins, amis).

#### 5. Signaux faibles, ruptures possibles, incertitudes majeures

##### Les signaux faibles

- L'évolution des comportements, avec le nouveau rapport au temps où l'aspiration au ralentissement vient rééquilibrer l'accélération des modes de vie, comme l'indique l'engouement pour la méditation<sup>121</sup>.
- La quête de lien social et de sens. Par exemple, dans le financement participatif, la plateforme 1001 PACT, spécialisée en *equity*, constate que l'un des principaux attraits pour ses investisseurs est de donner du sens à leurs placements ; 1001PACT ne communique pas sur le retour financier<sup>122</sup>.
- L'essor des NTIC, un des principaux catalyseurs du développement des nouveaux modes de consommation, qui crée du lien entre les consommateurs et qui les positionne au cœur de l'offre.
- Le développement de l'économie collaborative et des pratiques collectives, comme le montrent l'essor du crowdfunding<sup>123</sup>
- La remise en cause de la qualité dans la production industrielle, comme en témoignent la montée en puissance des organismes de défense des consommateurs, notamment dans le domaine alimentaire.
- Le développement des modèles de la location, de la « récup », du « *sharing* » qui démontrent la prédominance de l'usage sur la possession du bien.
- Le retour au local comme en témoigne le développement des AMAP, des monnaies locales.
- La montée de la proposition de création d'un revenu de base. La Finlande souhaite par exemple s'engager dans une expérimentation, première étape avant une généralisation à l'échelle du pays.

Et à contrario :

- une posture égocentrée du consommateur avec des achats responsables qui sont davantage motivés par des préoccupations individuelles (santé, bien-être, ...) que par des intérêts altruistes comme la préservation de l'environnement, la défense des droits sociaux.

---

<sup>120</sup> <http://www.lsa-conso.fr/les-pratiques-de-consommation-alternatives-arrivent-a-maturite.220803>

<sup>121</sup> C'est du côté de l'édition que se mesure l'ampleur du phénomène. Quelque 50 000 exemplaires pour *Méditer : 108 leçons de pleine conscience* (Les Arènes, 2010), de Jon Kabat-Zinn ; 350 000 pour *Méditer, jour après jour* (L'Iconoclaste, 2011), du médiateur psychiatrie français Christophe André.

<sup>122</sup> Compte-rendu de l'Atelier « Financement de l'économie de la fonctionnalité » animé par l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC) du 19 janvier 2016 -entretien avec Julien BENAYOUN de 1001PACT.

<sup>123</sup> 1,3 million de Français ont déjà soutenu un projet de crowdfunding. En France, après avoir été multipliés par près de 3 en 2013 (+190%, à 78,3 millions en 2013), les fonds collectés en 2014, s'élevaient à 152 millions d'euros sur la cinquantaine de plateformes existantes regroupées au sein de l'association Financement participatif France (FPF). Soit plus du double des montants levés en 2013.

### Les facteurs de rupture

- Les crises sanitaires. Dans le passé, les crises de la « vache folle », du bisphénol, ont permis de faire émerger de nouveaux dispositifs pour développer la sécurité alimentaire, la traçabilité, et a fait naître des filières qualité et des métiers (responsable qualité environnement), des processus normatifs (ISO 9000)
- Une idéologie forte, comme le retour de la pensée religieuse pourrait faire reculer l'hyperconsommation.

### Les incertitudes majeures

- L'évolution du « juste prix » : le souhait et la capacité des individus à apprécier les différentes dimensions de valeur d'une offre, justifiant un prix plus élevé.
- L'évolution de la tendance à l'auto-production, à la consommation collaborative : des pratiques qui vont se développer ou rester limitées à une partie de la population, sans effet d'entraînement fort ?
- L'évolution des droits sociaux et du lien entre travail salarié / indépendant et droit sociaux. Par exemple, la création d'un revenu de base pour tous pourrait avoir pour effet de rendre possible d'autres choix / modes de vie.

### 6. Des indicateurs pertinents

- 1) Répartition du budget des ménages
- 2) Développement des filières courtes
- 3) Évolution du commerce bio / équitable
- 4) Évolution des pratiques collaboratives, avec notamment les chiffres du financement participatif
- 5) Développement du e-commerce comparé à l'évolution du commerce de proximité
- 6) L'émergence d'offres orientées sur la performance d'usage

### 7. Les hypothèses à l'horizon 2050

Philippe MOATI souligne que *l'exercice de prospective en matière de consommation est difficile à plus de dix ans. Cependant, les valeurs de l'hyperconsommation étant très présentes, l'hypothèse tendancielle n'ira pas dans le sens de la décroissance et de la consommation responsable.*

#### Hypothèse tendancielle : la société du « consumérisme vert »<sup>124</sup>

Le travail et le temps qu'on lui consacre sont toujours une préoccupation forte, en correspondance avec une logique de consommation au service du maintien / du développement d'une qualité de vie (voyager, vivre des moments de qualité, etc).

La **personnalisation des biens et des services**, le développement d'une **logique servicielle** qui consiste à fournir aux clients les effets utiles recherchés, des solutions intégrées à des besoins ciblés, cherchent à répondre à ces besoins et aspirations en articulant plusieurs dynamiques :

- Le **dépassement de la relation traditionnelle fournisseur-client vers une logique de coproduction / coopération entre le prestataire et le bénéficiaire**. Le modèle permet au bénéficiaire de jouer un rôle dans la production ; il capte une partie des coûts et de la création de valeur. L'individu devient à la fois consommateur et designer en participant à la création de la solution, et en faisant la promotion via les réseaux sociaux. Une **personnalisation de masse** se développe, qui en termine avec les offres sur mesure pour les fortunés et la production standard pour les autres. Le sur mesure rentre dans une logique de mass-market.
- Une **industrialisation des services** par l'usage des technologies numériques (avec notamment les objets connectés mais aussi l'imprimante 3D, par exemple) qui en adressant le plus grand nombre, permet de dépasser la difficulté du modèle B2C qui demande de répondre aux attentes d'une multitude de clients, chacun ne générant qu'un petit volume d'activité. En effet, ces technologies permettent de capter la nature du besoin, de préciser le type d'actions à entreprendre et même d'engager l'action à l'insu du bénéficiaire. Pour exemple, Amazon fait le pari d'être en capacité d'offrir le même niveau de conseil de lecture que le libraire de quartier.
- Une forme d'**hyperconsommation** prolongée avec la **mobilisation de la foule**, dont la capacité de participer s'est renforcée grâce à l'essor de la société connectée.

<sup>124</sup> Selon l'appellation donnée par l'étude CLIP, 2012.



- Le développement des **offres low-cost**<sup>125</sup>.

Autrement dit, on aura *d'un côté des offres servicielles qui prennent en charge les attentes des consommateurs, qui facilitent la vie, et de l'autre des offres « sèches » qui donne l'essentiel au prix le plus juste* (MOATI P., 2016).

En complément, *les préoccupations écologiques se traduisent par un verdissement des modes de production et de consommation. Les besoins en biens et services continuent d'augmenter. Mais les biens de consommation sont éco-conçus et décarbonés. Le verdissement de la consommation tente de répondre à l'impératif de diminution de l'impact carbone, tout en répondant d'abord au désir de confort et de bien-être matériel.* (CLIP, 2012)<sup>126</sup>.

### **Hypothèse 2 : une société de la sobriété et de la consommation responsable**

L'étude prospective conduite en 2014 par le Commissariat général au développement durable (CGDD, 2014)<sup>127</sup> annonce un monde plus empathique et plus soutenable en raison de modes de vie plus sobres et plus collaboratifs dans les prochaines décennies.

L'étude souligne, dans un premier volet consacré au diagnostic des modes de vie de notre époque, que l'accélération des rythmes entraîne, paradoxalement, un nouveau rapport au temps avec un sentiment de « *pénurie de temps* », voire de « *harcèlement* » qui peut déclencher l'aspiration à des modes de vie alternatifs ou de décroissance, afin de récupérer du temps pour soi. *Une nouvelle conception de l'économie émergerait, mais aussi de la technologie et de l'humain, face aux excès du productivisme qui viserait l'épanouissement personnel plutôt que l'accumulation.* Une telle dynamique pourra à la fois conduire à un recul de la consommation et à son redéploiement autour de formes alternatives (direct producteur, coopératives, commerce équitable...). Coopératives de travail, filières locales et équitables, finance éthique, ..., en sont des exemples précurseurs.

Une tendance à la conciliation entre intérêt individuel et intérêt collectif, mais aussi le rapprochement à la nature, se développeront pour favoriser le passage à un nouveau rapport à l'organisation du travail, aux formes d'entreprises et d'entreprendre, ainsi qu'à de nouvelles formes de consommation portant les enjeux écologiques et sociaux au centre de l'action collective. Se dessine une société dans laquelle les associations de consommateurs jouent un rôle important et les services publics prennent une place centrale, articulés à une économie fonctionnant au niveau local pour les besoins élémentaires.

### **Hypothèse 3 : la société duale**

Cette hypothèse correspond à une cohabitation au sein de la société. D'un côté, une partie de la population a remis en cause le modèle économique dominant vécu comme aliénant (pression temporelle, perte de sens dans le travail, insécurité économique) et s'est détournée de la société de consommation, de masse. Cette population (représentant 40% de la société)<sup>128</sup> se retire et se met à l'écart au nom d'une quête de sens et de valeurs pour créer de nouvelles formes d'organisation sociale inspirées de la vie communautaire. Ces communautés alternatives se forment soit autour de valeurs écologiques et désir de changer le mode de vie, soit par nécessité pour les individus laissés sur le carreau par les crises récurrentes.

L'autre partie de la population a maintenu les formes actuelles de vie et de consommation. L'économie reposera à la fois sur le marché mondial et sur les circuits courts et l'autoproduction à l'échelle régionale (CLIP, 2012).

<sup>125</sup> « *Contrairement à ce que montrent les statistiques en France où les marques hard discount ont tendance à reculer, mais la France est dans ce domaine, une exception.* » (MOATI P., 2016)

<sup>126</sup> Les cahiers du Club d'Ingénierie Prospective Energie et Environnement (CLIP), N° déc. 2012, *Prospective des modes de vie en France à l'horizon 2050 et empreinte carbone.*

<sup>127</sup> CGDD (Commissariat Général au Développement Durable), déc. 2014, « *Penser autrement les modes de vie en 2030* ».

<sup>128</sup> Les cahiers du Club d'Ingénierie Prospective Energie et Environnement (CLIP), N° déc. 2012, *Prospective des modes de vie en France à l'horizon 2050 et empreinte carbone.*

## 2.2 Domaine « Développement territorial »

### 2.2.1 *Modèle de développement des territoires*

Variable 2a – Dimension institutionnelle

*Experts interrogés :*

*Franck CHAIGNEAU, Groupe Caisse des Dépôts, Direction du Réseau et des Territoires - Département appui aux territoires, Service Ingénierie et Expertises Territoriales*

*Sylvain BAUDET, Groupe Caisse des Dépôts, Direction du réseau et des territoires, Service veille et conseils*

*Rédactionnel : Patrice VUIDEL, consultant chercheur ATEMIS*

#### 1. Définition de la variable

La variable 2a étudie les stratégies de développement adoptées par les collectivités territoriales, notamment en matière de développement économique. Elle revient sur les évolutions économiques et institutionnelles survenues au cours de 35 dernières années et expose les différentes approches successives du développement économique à l'échelle des territoires. Elle identifie les stratégies actuellement menées et analyse le lien entre la dimension de développement économique et les autres dimensions de développement du territoire.

#### 2. Éléments de rétrospective

##### Les évolutions / mutations économiques

A partir des années 70, les entreprises s'engagent dans des stratégies mondialisées, visant la recherche du moindre coût pour chaque étape de la production. Les multinationales vont dans un premier temps développer des filiales à l'étranger, dans une perspective d'internationalisation (années 70 et 80).

En complément, le modèle de production évolue vers une spécialisation et une flexibilité des activités de production. Les grandes entreprises réduisent leur taille, en externalisant des fonctions : l'entreprise s'organise en réseau.

Dans les années 90 et 2000, elles passent à une phase de globalisation caractérisée par une segmentation des processus de production.

Une mise en concurrence des pays à l'échelle mondiale pour chacune des dimensions de la production entraîne des délocalisations. Après 2005, on note quelques phénomènes de relocalisation d'activités, suite à une diminution du différentiel de coût (hausse des salaires dans les pays d'accueil des productions), ainsi qu'au regard de la qualité des produits manufacturés.

Les territoires sont donc passés d'une logique de mise en concurrence à l'échelle nationale, parfois européenne, à une mise en concurrence à l'échelle mondiale.

Ces évolutions s'inscrivent dans un contexte de réduction de la croissance telle que mesurée par le PIB, décennie après décennie (3,6% en volume en moyenne sur la décennie 70, 2,5% pour les années 80, 2,1% pour les années 90, 1,2% pour les années 2000, 0,8% en moyenne depuis 2011).

##### Les évolutions institutionnelles

La loi de décentralisation de 1982, celle sur l'intercommunalité en 1999, complétées par la loi de décentralisation de 2004 font évoluer fortement l'organisation territoriale ainsi que le rôle des collectivités locales et des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) dans le développement des territoires.



Depuis 2004, les régions sont dotées de responsabilités étendues en matière de développement économique (rédaction du schéma régional de développement économique, coordination des aides directes aux entreprises). Elles assurent un rôle de chef de file.

Ainsi, les dépenses des administrations publiques locales passent de 42 milliards en 1981 à 131 milliards en 1995 et 232 milliards en 2007. Leur rôle s'accroît aux côtés de l'Etat, qui continue à mener des politiques d'aménagement du territoire et d'appui au développement des territoires.

L'union européenne devient également un acteur du financement des politiques de développement à travers les fonds structurels.

La loi portant nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRe, 2014), pose la responsabilité des régions dans les domaines de la définition des orientations en matière de développement économique, d'innovation et d'internationalisation des entreprises. Compétences se traduisant par un schéma régional, s'articulant dans sa mise en œuvre notamment avec les nouvelles compétences des métropoles.

### Les évolutions dans les politiques de développement des territoires

Suite à la décentralisation, les années 1980 voient la mise en place de politiques orientées « facteurs d'attractivités ». L'offre foncière et immobilière se multiplie, à travers la création de zones d'activités parfois en concurrence directe avec des communes voisines (un des objectifs étant en retour de générer des recettes fiscales à travers la taxe professionnelle). La main d'œuvre, l'accessibilité du territoire (réseau routier, connectique), le coût du foncier sont vus comme des facteurs de compétitivité. Cette politique renvoie à un modèle de développement exogène, où l'enjeu est d'attirer les entreprises en recherche de la meilleure localisation au regard de la charge et de la maîtrise des coûts de production. C'est une politique publique adaptée notamment à l'accueil d'activités industrielles engagées dans une dynamique de compétitivité coût.

Dans les années 1990 et 2000 une seconde approche émerge et se développe. Le territoire est vu comme un milieu. Il est le terreau de l'entrepreneur, il lui fournit des ressources favorables à la performance, à l'innovation. Les facteurs identifiés comme facteurs de localisation sont l'existence d'externalités relationnelles ainsi que des externalités d'agglomération<sup>129</sup>, favorables à l'innovation des acteurs économiques. Dans cette perspective, les territoires se positionnent en réponse à des entrepreneurs et des dirigeants d'entreprise recherchant une capacité à se développer à travers l'accès à des opportunités, à des ressources immatérielles.

L'appui de la DATAR à la formalisation de Systèmes Productifs Locaux (SPL) à partir de 2001 marque la transition entre les deux modèles. Les SPL sont labellisés et appuyés sur la base d'une filière locale existante, regroupant un tissu de PME qu'il s'agit d'appuyer à travers l'organisation de mutualisations et de coopérations. Mais le plus souvent, on constate a posteriori l'existence d'un tel système productif que l'on vient renforcer, plus qu'on n'arrive à le faire émerger, se développer.

En 2001, une loi crée les SCIC (société coopérative d'intérêt collectif), permettant aux collectivités publiques d'investir, aux côtés d'acteurs privés et de citoyens, dans la création d'activités économiques répondant aux besoins collectifs du territoire.

En 2005, l'Etat appuie la création de pôles de compétitivité, associant grandes entreprises, PME, centres de formation et de recherche. Il s'agit de s'appuyer sur les ressources du territoire, pour produire un développement endogène, inscrit dans la compétition nationale et mondiale. Ce, en misant sur l'innovation à travers le développement de projets collaboratifs de R&D. Les pôles de compétitivité sont une réponse à l'enjeu d'appuyer l'industrie française en misant sur l'innovation comme source de croissance et de compétitivité. Les régions se saisissent du sujet et cherchent à faire émerger ou appuyer et faire reconnaître par l'Etat des pôles de compétitivités, au service du développement économique de leur territoire.

---

<sup>129</sup> Par exemple les effets d'image liés à la spécialisation d'un territoire, les effets liés à une proximité géographique d'un ensemble d'acteurs ayant des compétences complémentaires, l'existence de réseaux locaux organisés autour de la recherche, de l'export, etc.

En 2008, Laurent DAVESIES<sup>130</sup> propose une nouvelle lecture de la richesse locale, qui passe de la seule capacité productive à la richesse disponible. Le territoire est support tout à la fois de croissance, de redistribution, de mobilité et de consommation. Il propose une approche macroéconomique locale dans laquelle il distingue le secteur basique, alimenté par quatre bases : la base productive, la base publique, la base sociale et la base résidentielle. En complément, existe un secteur domestique qui comprend les consommations locales effectuées par les différents résidents du territoire. Les territoires qui vont bien sont ceux qui attirent les revenus. Or, une grande partie des revenus ne provient pas de l'activité productive locale.

La conséquence de cette approche est le passage d'une logique de compétitivité des territoires à une logique d'attractivité. Ce qui entraîne un basculement dans l'approche en termes de développement économique pour aller vers une logique de développement du territoire. Cette nouvelle approche a un très grand impact sur les acteurs territoriaux : les politiques de qualité de vie sont légitimées au titre du développement économique (par exemple, la construction d'une piscine, d'une bibliothèque). Certains territoires misent sur l'accueil des populations (accueil permanent, dite économie résidentielle – accueil temporaire dite économie présenteielle) pour relancer une politique de développement économique.

En 2014, la loi relative à l'économie sociale et solidaire donne une assise juridique aux pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), issus d'initiatives portées par les acteurs de l'économie sociale et solidaire. La loi reprend le cadre des pôles de compétitivité afin de favoriser ces « clusters innovants » : les PTCE sont constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, qui associe des entreprises, des collectivités territoriales, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur, des organismes de formation pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation au service de projets économiques innovants socialement et porteurs d'un développement local durable.

### 3. États des lieux

Les acteurs publics locaux sont actuellement confrontés à quatre évolutions majeures<sup>131</sup> :

- *L'intensification de la concurrence interne aux groupes et entre territoires<sup>132</sup> ;*
- *La modification du lien fiscal entreprises-territoires, avec le remplacement de la taxe professionnelle en 2010<sup>133</sup>. On assiste à un découplage entre l'activité économique et les retombées fiscales dans les territoires ;*
- *La crise des finances publiques, avec une baisse programmée des dotations de l'Etat aux collectivités locales ;*
- *L'évolution des modalités de développement des territoires : à l'échelle locale, la croissance des activités productives n'entraîne pas nécessairement le développement du territoire, faute de retombées pour les populations résidentes.*

#### La différenciation des dynamiques suivant les territoires

Aujourd'hui les métropoles sont vues comme les foyers de l'innovation, le point de contact avec la mondialisation. L'innovation issue des métropoles a vocation à se diffuser dans les territoires environnants, de plus elle crée des ressources monétaires qui se diffusent dans les territoires résidentiels.

---

<sup>130</sup> LEFEVRE C., « DAVEZIES Laurent, *La République et ses territoires : la circulation invisible des richesses* », *Métropoles* [En ligne], 5 | 2009, mis en ligne le 18 novembre 2010, consulté le 27 janvier 2017. URL : <http://metropoles.revues.org/3767>

<sup>131</sup> *Regards sur les stratégies et actions économiques locales*, AdCF et Groupe Caisse des Dépôts, Mars 2015.

<sup>132</sup> Les groupes mettent de plus en plus leurs différentes entités ou filiales en concurrence entre elles. Les établissements perdent de l'autonomie de décision, celle-ci remonte à un niveau qui l'éloigne des territoires d'implantation.

<sup>133</sup> La loi de finances pour 2010 a institué en remplacement de la taxe professionnelle, une contribution économique territoriale (CET) composée de la cotisation foncière des entreprises (CFE) et de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE).



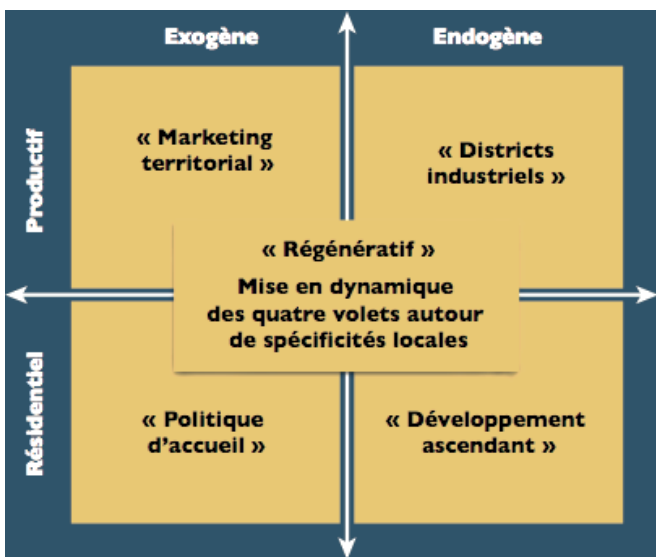
Une vision qui justifie des politiques publiques appuyant les territoires « les plus forts », politique inversée par rapport à l'époque précédente qui visait à la solidarité avec les territoires les moins développés. Cependant, l'effet d'entraînement des métropoles sur le tissu économique environnant n'est pas toujours évident à apprécier.

Les villes moyennes hors influence métropolitaine sont actuellement en difficulté. Elles ont perdu le tissu de sous-traitants de l'industrie, elles perdent de la population, entraînant en retour notamment une réduction des services publics (tribunaux, hôpitaux).

Les milieux ruraux et péri urbains sont plus difficiles à qualifier. Le rural est actuellement le gagnant de la redistribution démographique : les campagnes se repeuplent, sont attractives, accueillent des familles. Les territoires ruraux agricoles ou touristiques se portent globalement bien. En revanche, le rural industriel est en difficulté. Il n'a pas aujourd'hui de modèle de développement.

### Les stratégies de développement des territoires

On assiste à un éclatement des modèles de développement des territoires : une mosaïque, une très grande diversité de situations. Les anciennes politiques misant sur les facteurs de développement cohabitent avec de nouvelles orientations visant à renforcer le milieu territorial. Le développement n'est plus seulement pensé au regard des capacités d'accueil ou de développement des acteurs productifs (entreprises), mais dans certains territoires, à partir du patrimoine géographique, historique, culturel, des résidents ou des visiteurs. Dans ce cadre, une attention est portée aux flux de personnes, par exemple, les touristes, et aux flux monétaires, par exemple ceux liés aux retraites de personnes qui s'installent dans certains territoires.



L'Assemblée des Communautés de France (AdCF) dresse une typologie des stratégies de développement économique en 4 + 1 stratégies reprises dans le schéma ci-contre<sup>134</sup>.

L'économie régénérative propose de regarder autrement son territoire, de repérer les souches potentielles de développement, d'affirmer des vocations et de créer, à travers une dynamique de développement endogène, une capacité de développement exogène (le territoire devient attractif). Au final, un écosystème local se crée.

### Lien entre le développement économique et le développement du territoire

Les politiques de développement économiques centrées sur l'accueil ou le développement d'entreprises visent à répondre notamment à l'enjeu social de l'accès à l'emploi des populations du territoire. Dans les faits, ces politiques sont peu articulées aux autres dimensions de développement du territoire.

La montée des enjeux écologiques, notamment la perspective du changement climatique, questionnent de façon explicite les collectivités locales sur l'articulation entre modèle de développement et environnement. Ainsi, la suite du Grenelle, toute collectivité de plus de 50 000 habitants doit concevoir un plan climat-énergie territorial (PCET), plan visant à articuler enjeux globaux et actions locales.

<sup>134</sup> *Regards sur les stratégies et actions économiques locales*, AdCF et Groupe Caisse des Dépôts, Mars 2015.



Dans les faits, cette prise en compte s'est généralement traduite par un accompagnement des entreprises à limiter leur impact environnemental ainsi que par la promotion de champs d'activités orientés vers la réponse à ces enjeux (logique de « croissance verte ») qui se matérialise notamment par l'orientation de certains pôles de compétitivité (exemples : villes et mobilités durables, énergie, biotechnologies/santé, écotechnologies).

Les politiques de développement local, qui partent des atouts, du patrimoine territorial ou d'un enjeu local sont plus à même d'articuler les dimensions économiques, sociales, environnementales. Elles se sont notamment développées dans les années 80 et 90 dans les territoires ruraux, à partir de l'enjeu d'accueil de populations et de valorisation du territoire (tourisme). Elles connaissent un développement articulant parfois urbain, péri-urbain, rural notamment autour de l'agriculture et des circuits courts, de la production d'énergies renouvelables, ou de l'utilité sociale des activités économiques (promotion de l'ESS). Dans ce cadre, la SCIC est un support juridique mobilisé ; L'origine de l'initiative étant souvent au départ issue d'autres acteurs que la collectivité elle-même.

Depuis le début des années 2010, la mise en avant du modèle de l'économie circulaire amène les régions à développer des stratégies régionales. Ces stratégies peuvent donner lieu à l'émergence de filières locales ou d'écosystèmes locaux autour de la préservation, valorisation, ré-utilisation de certaines ressources naturelles, ainsi qu'autour de la gestion / valorisation des déchets.

#### **4. Acteurs impliqués**

Les régions ont un rôle de chef de file dans la définition des orientations en termes de développement économique, ainsi que dans leur mise en œuvre.

La mise en œuvre se fait d'une part en lien avec les autres collectivités infra régionales, qui possèdent des services économiques (intercommunalités notamment) ; D'autre part au travers d'agences de développement, de comités d'expansion économique.

L'Etat est impliqué à la fois dans la définition du périmètre de compétence et des obligations des collectivités, et dans l'appui à des politiques de développement (pôles de compétitivité, fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce –FISAC- etc.).

LA BPI et la Caisse de Dépôts jouent un rôle d'ingénierie et de financement dans les projets portés par les acteurs économiques et les territoires.

L'Union européenne, à travers ses programmes européens, est un acteur qui appuie des initiatives de développement au vu des orientations qu'elle s'est fixées.

#### **5. Signaux faibles, ruptures possibles, incertitudes majeures**

##### Signaux faibles

La région Nord-Pas de Calais illustre l'évolution des politiques publiques au service de l'émergence de nouveaux modèles économiques.

- Première initiative, en 2010, la « transformation écologique et sociale de la région » (TESR), qui cherche à prendre en compte les multiples dimensions d'une action et, à partir d'enjeux identifiés, engage la diversité d'acteurs mobilisés dans la formalisation d'un projet collectif, promouvant un « bien commun »<sup>135</sup>.

---

<sup>135</sup> « Les biens communs désignent des ressources de qualité ou des éléments de patrimoine collectif qui sont nécessaires aux activités humaines et à la qualité de la vie. Ils désignent aussi des caractéristiques sociales ou sociétales (égalité entre hommes et femmes, bonne santé) qui font que la vie en société est plus agréable et plus sûre. Le concept de bien commun renvoie à l'idée d'intérêt général, d'utilité sociale ou sociétale, de richesses collectives fondamentales ». Jean-François CARON, Président de la commission transformation écologique et sociale, Région Nord Pas de Calais. In 2eme assises de l'économie circulaire. Parcours territoires. ADEME, 2015. Voir en complément dans le lexique une définition de la notion de Communs.



- Seconde initiative : la Troisième révolution industrielle : une volonté de relier enjeux environnementaux, mutations industrielles et changement de comportement, renouvelant par exemple les modes de mobilité, l'habitat, etc. Ce, en partant des innovations technologiques dans les domaines de l'énergie et du numérique.

L'interrogation sur la pertinence de certaines délégations de service public ou de concessions (eau par exemple) et l'ouverture à la concurrence de certains réseaux (la distribution de l'énergie) amènent des collectivités ainsi que des opérateurs para-publics qui leurs sont liés à évoluer. Des villes reviennent en régie sur la gestion de l'eau (Paris par exemple) ; 13 des 170 entreprises locales de distribution d'électricité ont décidé en 2005 de se regrouper au sein d'Alterna<sup>136</sup> afin de mutualiser leurs compétences et de pouvoir proposer des offres attractives sur l'ensemble du territoire national. Elles sont 45 à avoir rejoint Alterna en 2015.

Une augmentation des contraintes environnementales sur les acteurs publics est observée, notamment sur les collectivités locales. Exemple : les plans de protection de l'atmosphère, qui visent à réduire la pollution atmosphérique pour préserver la santé des populations, obligent les principaux établissements (publics ou privés) générant du trafic automobile dans le cadre des trajets domicile-travail à réaliser un plan de déplacement. Leur révision se traduit généralement par une augmentation des contraintes (cf le plan pour l'Ile de France révisé en 2013). L'accord sur le climat signé à Paris en décembre 2015 sera révisé tous les 5 ans à partir de 2015, avec recherche d'engagements à la hausse.

#### Ruptures possibles

Les effets du renforcement des contraintes législatives et réglementaires d'ordre environnemental et social sur les entreprises. En lien avec cette tendance, la capacité des acteurs territoriaux à accompagner les mutations nécessaires des acteurs économiques et à trouver avec eux des solutions « par le haut ».

Un approfondissement de la crise sociale liée au chômage, qui provoque un discrédit des politiques publiques, y compris locales, et la recherche d'alternatives dans des logiques de replis / protection d'un côté, de nouveau modèle de développement plus inclusif de l'autre, amenant des exécutifs nouveaux à la tête des collectivités.

#### Incertitudes majeures

Les dynamiques industrielles d'implantation : évolution des facteurs de compétitivité et type de stratégie d'entreprise. La façon dont les territoires pourront mettre en place des stratégies proactives ou réactives face à ces évolutions.

La capacité d'action des collectivités locales, les effets des politiques publiques (notamment les effets d'entraînement), au regard des capacités d'initiatives des acteurs économiques et sociaux.

L'évolution des formes de relation entre acteurs publics et privés dans le cadre d'opérations d'aménagement ou de gestion de services.

### **6. Indicateurs pertinents**

- Contenu des schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation.
- Orientations et champs de compétence des agences de développement économique et des services économiques.
- Evolution des dispositifs institutionnels d'appui à l'innovation (orientés technologies / innovations servicielles)
- Nombre de pôles de compétitivité et thématiques de ces pôles
- Nombre de pôles territoriaux de coopération économique
- Nombre de SCIC

<sup>136</sup> <http://www.alterna-energie.fr/notre-histoire-858.html>

## 7. Hypothèses à l'horizon 2050

### **Hypothèse tendancielle: un développement qui prend mieux en charge les enjeux environnementaux : la croissance verte**

Les contraintes environnementales se sont renforcées (obligations de mettre en œuvre des politiques publiques pour répondre aux problèmes écologiques et à leurs impacts sur la vie quotidienne des individus). Ces contraintes sont une source pour orienter la politique économique du territoire dans des stratégies articulant les dimensions environnementales et économiques. Les collectivités locales impulsent des milieux innovateurs associant acteurs économiques, porteurs de projet, réseaux de formation et de recherche et accompagnent les acteurs économiques dans leurs nécessaires mutations. En résulte une diversité de formes de coopérations entre acteurs publics, privés, société civile locale autour des thématiques environnementales mises en avant. Inscrites en partie dans des enjeux locaux, ces politiques publiques visent également à se positionner vis-à-vis des autres territoires, en développant des facteurs d'attractivité. Les enjeux sociaux (emploi, santé, qualité de vie etc.) sont vus comme une résultante attendue de ces politiques ; Ils sont plus faiblement articulés aux dimensions environnementales et économiques.

### **Hypothèse 2 : le développement de coopérations au service du bien être sur le territoire.**

La réponse aux besoins sociaux du territoire et la mise en avant de l'enjeu de qualité de vie ont orienté le modèle de développement du territoire. Ce, aussi bien dans des centres urbains qui ont vu les populations actives partir à la recherche d'une meilleure qualité de vie quotidienne que dans des zones plus rurales qui peinent à attirer emplois et populations.

Tournant le dos à la logique de compétition au service d'un développement exogène (recherche d'implantations d'activités économiques pas nécessairement tournées vers les besoins du territoire), un réseau de « territoires en coopération pour une transition » s'est développé, articulant innovations locales s'appuyant sur les potentiels, les ressources, les initiatives locales et accueil d'initiatives à haute valeur environnementale et sociale ayant émergé dans d'autres territoires. Une pratique de l'évaluation économique, sociale, environnementale de toute activité ou initiative oriente l'action vers les projets les plus générateurs d'effets utiles directs et indirects dans ces trois champs. Les collectivités ont développé des réponses alternatives à la concession aux majors des réseaux qui irriguent leur territoire (télécom, numérique, énergie, chaleur, eau) à travers le portage en régie publique, ou des sociétés mixant capitaux publics, privés, citoyens.

### **Hypothèse 3 : un modèle de développement subi.**

Le renforcement des contraintes d'ordre réglementaire, financier a pesé sur la capacité des collectivités locales à donner corps à leurs ambitions. Les schémas de développement impactent moins le réel que les initiatives privées (de collectifs, d'entreprises), faute de moyens ou de leviers. Les flux de personnes, de transfert de richesses ont poursuivi leur croissance rendant indispensable le déploiement de stratégies multi-scalaires et en réseaux, que les acteurs publics peinent à mettre en œuvre au vu de la complexité de gouvernance et d'opérationnalité. Dans ces conditions, chaque territoire cherche à faire au mieux en fonction du type de ressources (géographiques, humaines, économiques etc.) qu'il possède.



## 2.2.2 *Articulation dynamiques entrepreneuriales / dynamiques territoriales*

Variable 2b. Dimension entrepreneuriale

*Contribution scientifique : Christian du TERTRE, ATEMIS*

*Rédactionnel : Brigitte PASQUELIN, Patrice VUIDEL, ATEMIS*

### 1. La définition de la variable

La fiche 2b analyse l'articulation entre les dynamiques entrepreneuriales et les dynamiques territoriales, en prenant comme point d'entrée l'acteur économique. Elle s'intéresse au regard que porte l'entreprise sur le territoire (une ressource à « utiliser » ou à développer), aux déterminants de ses choix d'implantation, aux types de relations qu'elle développe avec son environnement territorial. Le territoire est abordé par les entreprises à deux échelles : l'échelle nationale, qui organise à travers les lois et règlements les conditions du développement de l'activité économique, qui génère un coût du travail lié à un niveau de protection sociale, et les territoires infra nationaux, dans lesquels s'inscrit la production, la réalisation des activités de services.

### 2. Éléments de rétrospective

La crise économique du début des années 1970, que l'on croyait conjoncturelle, car liée au choc pétrolier de 1973, s'est muée, à partir des années 1980, en une crise structurelle entraînant une période de faible croissance mettant fin à la prospérité des Trente Glorieuses et remettant en cause les fondements d'une économie libérale capable de s'autoréguler. Le recul de l'industrie française va de pair avec une mise en concurrence des territoires à l'échelle européenne et mondiale, ré interrogeant les arbitrages des entreprises, leurs choix d'implantation et leurs rapports aux territoires.

#### Les critères d'implantation des entreprises

*La logique de territoire réceptacle, une logique d'opportunités*

Généralement, l'implantation d'une entreprise sur un territoire suit une logique de ressources et du coût d'accès à ces ressources : les coûts de la main d'œuvre selon les bassins d'emplois, les coûts du foncier et du transport (réseaux routiers, ferroviaires, aériens, navigables, mais aussi réseaux numériques). Le rapport de l'entreprise au territoire suit une logique opportuniste de territoire réceptacle.

L'accès au marché, la proximité des clients qui étaient des critères d'implantation traditionnels, ont globalement perdu de leur force concernant les activités industrielles, au fur et à mesure du développement des échanges internationaux. La baisse des coûts de douane et des coûts de transports liés à la libéralisation du commerce a permis de réaliser une production à distance des marchés de consommateurs. De même, l'accès à la matière première, qui favorisait l'implantation d'unités de transformation ou de production à proximité des ressources naturelles, a également perdu de son importance.

Une partie des activités de services sont, quant à elles, plus difficilement délocalisables, la capacité de rencontre avec le client conditionnant généralement la réalisation de l'activité. Cependant, le développement des réseaux de télécommunication et des applications informatiques ont permis à partir des années 2000 d'appliquer à certaines activités de service une recherche d'avantage compétitif par les coûts, en mettant également des pays ou des régions du monde en concurrence. Ainsi, des services supports aux entreprises, des services de relation client (télé centre) ont été délocalisés pour profiter d'une main d'œuvre meilleur marché.

Ces stratégies cohabitent avec d'autres, qui amènent à considérer des formes d'avantages territoriaux non directement liés aux coûts d'accès aux ressources telles que décrites ci-dessus.

Le modèle du « **district industriel** <sup>137</sup> » a été mis à jour par MARSHALL au début du siècle, révèle que la concentration d'entreprises dans un espace géographiquement limité favorise des réductions de coûts par l'intégration d'externalités<sup>138</sup> positives qui sont dispensées par le milieu économique dans lequel elles se trouvent. En effet, la proximité immédiate des entreprises apporte des avantages mutuels : l'augmentation du nombre d'industries intermédiaires, le développement d'un bassin d'emploi spécialisé, ainsi que le partage des ressources. Ce sont les effets d'économies externes, abaissant les coûts de production, qui sont à l'origine des rendements croissants provenant d'**économies d'agglomération** et d'organisation par spécialisation sur le territoire. C'est l'idée développée par MARSHALL d'une « atmosphère industrielle » dans laquelle « baigneraient » un ensemble d'entreprises.

Par exemple une concentration de fabricants de chaussures dans une même ville (ex. Romans), permet au territoire de gagner en attractivité par la spécialisation du lieu, car il est facilement identifié par les clients, les entreprises bénéficient d'une main d'œuvre plus qualifiée ; les ressources immatérielles (culture, réputation du lieu, etc.) se développent.

Par ailleurs, les travaux<sup>139</sup> menés dans les années 1980-90, amènent un renouvellement conceptuel en économie régionale et en économie du développement, qui transforme en profondeur la relation entre les entreprises et les territoires, mais aussi la relation avec la population. Les travaux de BECATTINI montrent que le lien entre la communauté locale et l'entreprise est déterminant. La communauté locale maintient un système de valeurs qui s'incarne dans les comportements individuels au travail. Les entreprises profitent du patrimoine collectif qui se met en place. Selon BECATTINI, le district est « *une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné* » (BECATTINI, 1992).

Le courant de l'économie de la proximité<sup>140</sup> s'intéresse aux interactions et aux relations entre acteurs, suivant les différents types de proximités existantes, d'ordre spatial comme institutionnel. Il montre que les acteurs localisés ont tout intérêt à profiter des externalités présentes sur le territoire (qu'ils concourent à créer). La proximité géographique n'est pas une condition suffisante pour l'intensification des interactions entre les agents et leur enrichissement réciproque. Par contre, elle facilite et structure cette coordination par le fait que le territoire crée des stratégies d'acteurs.

Dans la continuité du modèle du district industriel, se développe, dans les années 1990-2000, un autre modèle fondé sur les **économies d'intégration**, révélant l'importance de l'intégration des connaissances partagées entre les acteurs situés sur un même lieu. Les fondements de la croissance économique contemporaine n'étant plus principalement le travail brut et l'accumulation du capital physique, mais les rendements croissants tirés de l'accumulation de la connaissance, apparaît le concept de **clusters**<sup>141</sup>, centré sur le partage de ressources de la connaissance en lien avec les aspects technologiques.

### 3. Etat des lieux

#### Le discours des entreprises sur la relation au territoire

L'intérêt de dépasser la seule logique de réduction du coût de production pour chaque activité de la chaîne de valeur se retrouve dans le discours d'une partie des acteurs économiques.

Le think tank « L'institut de l'entreprise » a publié en 2013 un rapport sur les relations entre entreprises et territoires.

---

<sup>137</sup> La notion de *district industriel* se réfère à la théorie des effets d'agglomération développée par Marshall (1920). Elle désigne un ensemble composé de petites entreprises spécialisées dans la même production et localisées à proximité les unes des autres.

<sup>138</sup> L'externalité (effet externe) intervient sur un acteur, lorsqu'il est influencé de façon non intentionnelle par une décision ou des résultats d'un autre acteur du milieu.

<sup>139</sup> BECATTINI G., 1992, Le district industriel: milieu créatif in Espaces et sociétés 1992/1 (n°66)

<sup>140</sup> Courant économique porté par André TORRE, Yannick LUNG, Olivier BOUBA-OLGA, ...



L'intitulé est explicite : *Entreprises et territoires : pour en finir avec l'ignorance mutuelle. 15 propositions pour rendre nos écosystèmes locaux plus compétitifs*. Dans ce cadre, « *L'entreprise a un rôle significatif à jouer dans le développement des territoires et, réciproquement, la contribution des territoires à la compétitivité des entreprises est fondamentale dans une économie internationalisée. Un objectif commun doit se dégager : faire émerger des écosystèmes d'affaires locaux performants et collaboratifs, capables de conquérir les marchés internationaux.*

*Les territoires ne sont pas de simples unités géographiques, mais un cadre privilégié pour mener des projets collectifs de développement. Dans le cadre d'une économie de la connaissance qui repose sur les échanges et la circulation des idées, la proximité géographique représente un véritable atout. Elle facilite les opportunités d'affaires, la mutualisation, les coopérations autour de projets innovants, atouts sur lesquels les acteurs publics peuvent capitaliser pour faire émerger des écosystèmes plus attractifs et plus compétitifs au niveau national comme international.*

L'entreprise attend du territoire qu'il s'organise à ses côtés au service d'une stratégie de conquête de marchés, à travers une action coordonnée, une politique d'attractivité au service « des talents », l'innovation ouverte, l'expérimentation, la coopération public – privé, la mutualisation de moyens de production. Dans ce cadre, l'entreprise doit « *considérer les territoires comme des questions stratégiques, véritables enjeux de direction générale au niveau groupe.* ».

#### Les formes de relation entre les entreprises et les territoires

Aujourd'hui les dynamiques d'entreprises et de territoires prennent des formes renouvelées qui donnent lieu à des relations qu'il n'est pas aisé d'évaluer, du fait des temps longs que leur observation nécessite, et des effets immatériels qu'ils induisent.

Après avoir quelque temps succombé à la délocalisation pour une main d'œuvre plus attractive, dans des pays en (voie de) développement, il semblerait que les entreprises retrouvent quelques avantages à l'implantation sur l'hexagone, aidée par des politiques publiques qui, pour l'essentiel, visent à améliorer leur compétitivité-coût.

Une étude du PIPAME conduite en 2013<sup>142</sup> montre que le mouvement de relocalisation, sans être massif, n'est pas marginal. Il concerne des entreprises très variées en taille, secteur d'activité, positionnement de gamme, structure capitalistique. Elle met en évidence trois types de relocalisations : en premier lieu, les relocalisations d'arbitrage, souvent opérées par de grands groupes par comparaison de différents sites envisageables à l'occasion du lancement d'un nouveau projet ; En second lieu, les relocalisations de retour, consécutives à des déceptions faisant suite à des délocalisations, enfin les relocalisations de développement compétitif, permettant l'approfondissement des positions établies sur les marchés extérieurs. Ces dynamiques de relocalisations s'appuient sur cinq logiques économiques spécifiques : l'optimisation de la production, le repositionnement dans la chaîne de valeur (renouvellement de gamme, meilleure valorisation image / prix), la sécurisation d'un écosystème qualitatif et créatif (les coûts fixes sont plus élevés que les coûts variables et nécessitent un écosystème fiable), la valorisation et la communication (la valorisation du « fabriqué en France »), certaines logiques de coûts (coûts cachés, évolutions de coûts salariaux ou de logistique).

La dimension territoriale est étudiée : l'attractivité de chaque territoire repose sur la combinaison d'avantages, notamment en termes d'offre de compétences, d'effets de proximité et de connexion aux réseaux d'échange. Les conclusions sont les suivantes :

- *les relocalisations sont proches des zones intenses en services cognitifs (recherche mais aussi design, publicité, etc.) ; qu'elles s'y opèrent, ou qu'elles prennent lieu dans un territoire qui leur est connecté ;*
- *l'attractivité (ou la compétitivité) des territoires ne peut plus être analysée intrinsèquement: elle renvoie à la connectivité des territoires complémentaires, où les territoires de production exportateurs mobilisent autour d'eux les atouts des territoires industriels et de services dynamiques.*

---

<sup>142</sup> PIPAME (Pôle Interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations Economiques), 2013, *Relocalisations d'activités industrielles en France, Synthèse*.

*Il faut penser ces territoires comme offreurs d'écosystèmes créatifs et productifs, propices à l'innovation, à l'excellence productive, et à une agilité dans les repositionnements en gamme des produits.*

Ainsi la question du lien entre les entreprises et les territoires dépasse largement celle des groupes engagés dans une réflexion stratégique mettant en compétition différents pays ou continents. Elle se vit aussi dans le quotidien de l'activité du tissu économique, très largement dominé par les TPE/PME et les activités de service. Elle dépasse également la stricte question de la compétitivité pour englober celle de la responsabilité sociale, de la recherche de « performance globale »<sup>143</sup>, la prise en compte des enjeux du développement durable.

L'observatoire des partenariats a interrogé citoyens, associations et entreprises sur leurs visions des fragilités du territoire sur lequel ils vivent / sont implantés. Les dirigeants d'entreprises<sup>144</sup> se soucient en priorité des difficultés des personnes sur leur territoire. Ils classent ainsi prioritairement l'emploi (note moyenne de 5,6/10), la pauvreté (note de 5,5) et le pouvoir d'achat (note de 5,4). Les dirigeants mettent aussi en avant la nécessité d'un territoire dynamique : développement économique, vieillissement, transition énergétique (5,2 chacun), ainsi que la mobilité (5,1).

Dans la pratique, les entreprises de 10 salariés et plus sont 37% à avoir mis en place des partenariats avec des associations en 2015, contre 28%, 5 ans auparavant. Cela représente une moyenne de 5,1 partenariats par entreprise. Les partenariats les plus usités sont tournés vers les pratiques responsables, qui représentent 45% des partenariats réalisés. Viennent ensuite les partenariats de mécénat pour une entreprise sur 3.

Tant pour les associations que pour les entreprises, la coopération économique (25%) et l'innovation sociétale (16%) sont des modes de partenariats en émergence. Ainsi, après le mécénat (début 1990) puis les pratiques responsables (milieu 2000), ce sont les partenariats de co-construction qui sont en émergence aujourd'hui. La co-construction sur les territoires prend 3 formes :

- Le dialogue territorial, action d'animation collective qui permet le partage de connaissances et le dialogue.
- Les expérimentations collectives, qui consistent à inventer et agir ensemble sur un enjeu commun déterminé pour lequel aucun acteur ne peut répondre seul, mais chacun peut apporter une contribution pour y répondre collectivement.
- Les partenariats entre organisations, qui relèvent d'une dimension plus « individuelle » des organisations concernées. Il s'agit d'ici de créer des partenariats autour d'un objectif commun. Ces partenariats nécessitent, pour chacun des partenaires, d'identifier ses propres objectifs avant de s'engager dans une action commune. Ils nécessitent aussi de clairement définir les impacts pour le territoire.

#### Le risque de l'ancrage territorial

Le développement de relations inter-entreprises sur la base d'**économies de complémentarité**<sup>145</sup>, tel le modèle de l'écologie industrielle, renforce les acteurs économiques. Christian du TERTRE attire l'attention sur *le risque de créer une nouvelle vulnérabilité des territoires entraînant une fragilisation*<sup>146</sup> de son bassin d'emplois. *En effet, un industriel fermant un site dans un territoire, met l'ensemble des autres entreprises industrielles du territoire en péril, L'augmentation des coûts, pour les autres entreprises, que représente la sortie de cette entreprise du territoire, peut être considérable. La résilience du territoire se trouve ainsi affaiblie.*

---

<sup>143</sup> Promue par le Centre des Jeunes Dirigeants.

<sup>144</sup> Etude Comisis Octobre 2015 pour l'Observatoire national des partenariats. Etude réalisée par téléphone auprès d'un échantillon de 793 entreprises représentatif de l'univers des entreprises de 10 salariés et plus.

<sup>145</sup> Les économies de complémentarité correspondent aux gains de productivité obtenus dans la relation de service du fait de la qualité de la coopération entre des compétences (individuelles ou collectives) complémentaires.

<sup>146</sup> Le partage des ressources immatérielles ne fragilise pas autant un système d'acteurs que le partage des ressources matérielles.



### Le milieu territorial générateur de croissance

Une étude menée pour l'AdCF<sup>147</sup> portant sur l'analyse des entreprises du secteur compétitif dans les territoires français cherche à mettre en avant l'effet du territoire sur le développement des entreprises. Elle peut servir de conclusion à cet état des lieux. L'étude, qui vise à identifier les facteurs de la croissance, a abouti à la mise à jour d'une part de croissance de l'emploi local non attribuable au portefeuille d'activité des territoires.

Autrement dit, il existe un rôle de l'écosystème local dans la croissance, rôle lié à une ambiance économique et sociale sur le territoire. Cet effet est d'autant mieux révélé sur les établissements indépendants, moins sur les groupes, et davantage sur les activités industrielles que sur les services aux entreprises.

#### **4. Acteurs impliqués**

Les orientations stratégiques des entreprises relèvent de leur propre choix. Les principaux acteurs sont donc les dirigeants et les actionnaires des entreprises. Les décisions sont guidées à la fois par des considérations financières, de stratégie industrielle, par l'existence de ressources, ou d'opportunités dans leur environnement, par les cadres législatifs et réglementaire, ainsi que par les attentes de la société vis-à-vis des entreprises et le regard que les citoyens portent sur leur modèle économique.

#### **5. Signaux faibles, ruptures possibles, incertitudes majeures**

##### Signaux faibles

La valorisation par les entreprises de la création d'écosystèmes à l'échelle des territoires, associant une diversité d'acteurs économiques, publics, de la recherche. Le développement, la compétitivité passent par des stratégies d'agglomération et d'inscription dans des milieux innovateurs ouverts et pas seulement par la compétitivité coût. Exemple : la centaine d'entreprises ayant suivi un parcours vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, qui se regroupe ensuite au sein de Clubs territoriaux.

La mise en avant par des entreprises industrielles de labels régionaux. Par exemple, Vosges terre textile, organisé par un collectif de producteurs textiles appuyés par leur syndicat. Face à l'utilisation de la réputation de qualité du textile vosgien par des sociétés qui ne produisent plus localement, le collectif s'organise en 2008 afin qu'un label soit accordé en tenant compte de l'ensemble de la chaîne de production<sup>148</sup>. Avec pour obligation que les ¾ au moins des étapes de fabrication se soient déroulées dans les Vosges. Cette initiative se réplique en Alsace en 2013, puis dans le Nord et en Auvergne Rhône-Alpes (2014). Ensemble, les promoteurs des labels créent une fédération, France terre textile.

La montée en puissance de partenariats orientés vers la coopération économique et l'innovation sociétale entre entreprises et les autres acteurs -notamment les associations- signe d'une ouverture des entreprises sur leur environnement et d'une vision plus élargie de la responsabilité de l'entreprise.

Le regroupement d'entreprises dans des dynamiques de coopération pour répondre collectivement à des enjeux territoriaux, en s'inscrivant dans une compréhension de ces enjeux. Exemple des groupements d'artisans créés pour répondre à la rénovation des logements sur les territoires, à leur initiative ou dans le cadre de démarches portées par d'autres acteurs (exemple : la société coopérative d'intérêt collectif SAVECOM sur le territoire de Commercy<sup>149</sup>).

##### Ruptures possibles

Un rejet par certains territoires de la présence / du développement d'activités au vu des externalités créées. Exemple : la remise en cause de l'élevage intensif en Bretagne.

---

<sup>147</sup> CARRE Denis, LEVRATTO Nadine, AdCF, 2013, *Les entreprises du secteur compétitif dans les territoires. Les déterminants de la croissance*.

<sup>148</sup> <http://www.vosgesterretextile.fr>

<sup>149</sup> <http://www.savecom-commercy.fr>



Le développement de « proximités en réseau » appuyées par les possibilités offertes par les réseaux numériques, les solutions informatiques et le partage d'une langue commune, qui déqualifie les proximités territoriales aux yeux des acteurs économiques.

### Incertitudes majeures

L'évolution des nouvelles formes de concurrence par les coûts, leur impact : concurrence liée d'une part au détachement de salariés étrangers (marché du travail européen : les charges sociales sont celles du pays d'origine), d'autre part au développement des technologies permettant le télétravail, l'échange à distance, l'accès facilité à des compétences situées dans d'autres pays, régions du globe. Phénomènes déstabilisant les entreprises engagées dans des logiques d'ancrage territorial

La capacité des acteurs publics à mobiliser des moyens budgétaires et construire des stratégies favorisant l'ancrage des entreprises à travers d'autres dimensions que la compétitivité coût.

Les évolutions du commerce international : la libre circulation des biens, la libre concurrence continuera-t-elles à primer sur les enjeux environnementaux ? La dynamique de libre échange sera-t-elle confirmée, ou remise partiellement en cause ?

L'évolution de la sensibilité des populations aux lieux de production (Fabriqué en France), au vu notamment des questions d'emploi.

L'impact du développement des imprimantes 3D et de leur usage par les entreprises, faisant évoluer l'organisation des modes de production de biens.

## **6. Des indicateurs pertinents**

- Le discours des organisations patronales d'une part sur les formes de compétitivité, d'autre part sur le lien au territoire, les attentes vis-à-vis des collectivités locales.
- L'existence de labels basés sur des ancrages territoriaux.
- Le nombre de groupements d'entreprises orientés vers le développement d'offres en réponse à des enjeux territoriaux.

## **7. Hypothèses à l'horizon 2050**

### **Hypothèse tendancielle : Un rapport superficiel aux territoires, une stratégie de nomadisme**

Si les flux de matière et de biens sont plus coûteux qu'en 2015, à l'inverse les activités de service ont vu dans le développement des réseaux de télécommunication l'opportunité de s'affranchir du territoire pour mobiliser des compétences, sous-traiter une partie de leurs activités. Le déploiement des offres de service se fait en partie à distance, en partie à travers des relais locaux, sans que la proximité géographique avec les consommateurs ne soit vue comme une opportunité de développement.

De plus, face aux contraintes qui ont pesé sur elles, les entreprises ont cherché à être légères, centrées sur des logiques de projet et de mobilisation ponctuelle de ressources. Elles se sont ainsi créées des stratégies de nomadisme permettant de changer l'implantation de leurs activités de production ou le choix de leurs sous-traitants de façon la moins coûteuse possible.

Dans ces conditions, l'inscription fine dans les territoires n'est pas vue par les acteurs économiques comme une dimension stratégique de leur développement : l'implantation est mue par une logique de compétitivité centrée sur la question des coûts, ou par la recherche d'un avantage comparatif sans que pour autant l'entreprise ne se sente partie prenante du territoire. Un certain nombre d'entreprises cherche même à limiter ses relations avec les acteurs du territoire, de façon à pouvoir être plus libre de se déplacer.



## **Hypothèse 2 : Le territoire comme point d'appui au développement de l'entreprise**

L'ouverture des entreprises sur leur environnement (politiques RSE), l'évolution des offres vers des offres plus « globales » (centrées sur la diversité d'effets utiles recherchés), le développement de la logique d'économie circulaire pour sécuriser l'accès à des matières premières ou économiser de la ressource, la nécessité de s'intégrer dans des écosystèmes permettant l'innovation, l'attention portée aux ressources humaines et à la qualité de vie des salariés ont renforcé les démarches d'association, de coopération à la fois inter-entreprises et avec un ensemble de partenaires externes, devenus peu à peu partie prenante de la stratégie de l'entreprise.

A cet ensemble de raisons, s'est ajouté le développement des capacités de production en proximité au travers du déploiement d'imprimantes 3D, vues comme des outils de production multifonctionnels, mutualisés.

La qualité de vie sur le territoire est un des critères pris en compte lors de l'implantation de l'entreprise, afin de créer les conditions d'un bien être des salariés au travail et hors travail, source d'engagement.

Les territoires sont ainsi le support d'organisations multi-partenariales se déployant autour de dynamiques diverses : agglomération par spécialisation, complémentation, autour du cycle de vie de matières premières, déploiement de milieux innovateurs<sup>150</sup> centrés sur des enjeux environnementaux, sociaux, prenant en compte les apports des sciences humaines et sociales (SHS), mutualisation de moyens de production.

Dans ce cadre, les relations ancrées sur des territoires de proximité à des échelles plus ou moins grandes (de l'agglomération à la région) sont vues comme des points d'appui indispensables pour le développement des entreprises. Ce faisant, celles-ci contribuent au **développement de patrimoines collectifs immatériels**<sup>151</sup>, sur le principe que l'engagement de chacun a pour effet de contribuer au développement d'un patrimoine collectif : plus l'entreprise donne au patrimoine, plus elle apprend de ce patrimoine.

## **Hypothèse 3 : Les enjeux et les réalités territoriales comme support à la stratégie de développement des entreprises**

Les entreprises se sont rendues compte que la valeur de leurs offres, donc leur développement, passait par une capacité à instruire de façon fine les effets utiles de leurs offres, ainsi que les impacts sociaux et environnementaux en découlant. Elles ne peuvent plus se contenter de propositions génériques et doivent s'inscrire dans les réalités locales pour être pertinentes (le rapport à la mobilité, au beau, au confort, à l'alimentation, à la santé, à la connaissance etc. s'inscrit dans des spécificités locales, territoriales).

Petit à petit les entreprises ont donc fait évoluer leur approche, passant d'une logique de définition d'une offre peu ancrée dans les spécificités territoriales à une orientation territoriale forte. L'utilité locale de l'activité, la contribution à la résolution de problèmes locaux, à la prise en charge d'enjeux territoriaux, le développement d'externalités positives valorisées dans le cadre de systèmes de compensation / coopération sont à la base de la stratégie de l'entreprise. La logique de développement, à travers l'approfondissement de la relation, a pris le pas sur la logique de croissance (recherche de nouvelles parts de marché au détriment des concurrents).

---

<sup>150</sup> Le modèle de l'Économie de la Fonctionnalité s'appuie sur la notion de Milieu Innovateur Fonctionnel (MIF). Cette expression correspond à un dispositif partagé entre entreprises, filières, organismes d'intermédiation, collectivités territoriales, chercheurs, ..., permettant d'accompagner le développement de nouvelles stratégies entrepreneuriales (au sens large du terme) et territoriales et de les pérenniser.

<sup>151</sup> La notion de « patrimoine collectif » permet d'établir une distinction entre les principes de l'accumulation du capital propre aux entreprises et ceux de l'accumulation de patrimoine propre aux secteurs et aux territoires. Le « patrimoine collectif » relève de l'accumulation de richesses associée aux dynamiques institutionnelles, d'une part, aux activités des acteurs individuels et collectifs, d'autre part ; que ces activités soient productives ou non, marchandes ou non (TERTRE C. (du), 2007).

### 2.2.3 Rôle des citoyens dans le développement des territoires

Variable 2c. Dimension sociétale

*Expert interrogé : José DHERS administrateur de l'Initiative de développement local en Ile de France (IDELIF), membre du conseil d'administration de l'Union nationale des acteurs et des structures du développement local (UNADEL).*

*Rédactionnel : Patrice Vuidel, consultant chercheur, ATEMIS*

#### 1. Définition de la variable

La variable s'attache au rôle, à la place que les habitants d'un territoire prennent dans le développement économique de celui-ci. Aux modalités de cet engagement. A la place que leur accordent les collectivités locales et aux capacités des habitants à contribuer au développement économique de leur territoire. A la façon dont des démarches ascendantes ont fait émerger des dispositifs institutionnels au service de l'implication des habitants dans le développement de leur territoire.

La variable peut d'une part s'étudier à travers l'évolution de la question du développement local, tel que défini lors des Etats généraux des pays à Mâcon (1982) *"Le développement local n'est pas la croissance, c'est un mouvement culturel, économique, social qui tend à augmenter le bien-être d'une société. .../... Il doit valoriser les ressources d'un territoire par et pour les groupes qui occupent ce territoire. Il doit être global et multidimensionnel, recomposant ainsi les logiques sectorielles"*. La relation entre le développement local et le développement territorial est donc marquée par une dialectique forte entre un mouvement social, qui, par nature, se redéfinit en permanence, et les institutions chargées du développement, qui l'intègrent ou non dans leurs logiciels de développement.

D'autre part à travers les dispositifs institutionnels créés pour répondre à l'attente des habitants en terme de participation à la définition des orientations et à la mise en œuvre des actions au service du développement de leur territoire.

Enfin, à travers la dynamique de création d'entreprises, notamment les projets qui s'inscrivent dans le champ de l'économie sociale et solidaire (formes associative, coopérative), qui cherche à promouvoir un développement économique porteur d'utilité sociale, inscrit dans une gouvernance démocratique (primauté des personnes sur le capital).

#### 2. Éléments de rétrospective

1967 : création des parcs naturels régionaux qui inaugurent une gouvernance locale nouvelle à partir de l'engagement des acteurs publics et privés d'un même territoire, à partir d'une Charte élaborée de manière participative.

Les années 70 voient, à la suite de Mai 1968 d'une part, en réaction aux premières suppressions d'emplois industriels d'autre part, des initiatives visant à « vivre et travailler au pays », c'est à dire à créer les conditions d'une vie dans sa province d'origine. Cette implantation passant par la recherche d'activités à développer localement. Un mouvement des « pays » se crée.

La même époque voit l'émergence du développement social urbain, à partir de mouvements de luttes liés à des opérations de rénovation urbaine (enjeu : ne pas chasser les populations présentes au profit de nouvelles populations une fois la rénovation terminée). Ces actions aboutissent à la création d'un groupe interministériel « Habitat et vie sociale » en 1977 qui reconnaît la nécessité de la participation des habitants.

1982 : tenue des Etats généraux des pays à Mâcon qui, pour les acteurs présents, marque l'émergence « officielle » du développement local en France.



1984 : création des comités de bassin d'emploi, structures associant entreprises, syndicats de salariés, élus locaux et habitants à travers le secteur associatif et l'économie sociale et solidaire. Objectif : animer le dialogue social et contribuer à l'amélioration de la situation locale de l'emploi et du développement local du territoire.

Au cours des années 80, le développement local devient une approche que partagent certains territoires ruraux et des territoires urbains, notamment ceux en difficulté. Des professionnels employés par les collectivités ou des associations partenariales sont recrutés pour identifier les ressources locales, les porteurs d'initiatives et créer les conditions d'un développement endogène d'activités et d'emplois.

1991 : programme européen LEADER<sup>152</sup> qui promeut une approche transversale et intégrée, reposant sur un « territoire vécu ».

1995 : création de la Commission Nationale du Débat Public (CNDP). La CNDP devient une autorité administrative indépendante en 2002 et voit ses attributions élargies en 2010 dans le cadre de la loi Grenelle II. Son rôle : donner la parole aux citoyens lors de grands projets d'aménagement et faire en sorte que leur point de vue soit pris en compte dans le processus de décision.

1999 : création des Conseils de développement associés aux Pays.

2001 : création des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC), concrétisant une forme de multi sociétariat associant acteurs publics, privés, salariés de la SCIC, bénéficiaires dans la gouvernance, au service d'activités porteuses d'une utilité sociale / locale. Son action se mène à travers l'organisation de débats publics qu'elle organise ou de concertations pour lesquelles elle nomme un garant.

Années 2000 : Le nombre annuel de créations d'entreprises augmente régulièrement au cours des années 2000, passant de 216 056 créations en 2000 à 331 736 en 2008. Il fait un bond entre 2008 et 2009, année de la création du statut d'auto entrepreneur, qui voit 580 193 créations. Entre 2011 et 2014, chaque année se créent environ 550 000 entreprises. Celles-ci se répartissent de façon quasi équivalente entre des créations sous régime d'auto entrepreneur et des créations « traditionnelles ».

2012 : loi sur l'économie sociale et solidaire qui vise à conforter le développement des acteurs de l'ESS. La loi offre notamment la possibilité à des entreprises sous statut SA ou SARL d'être reconnues comme entreprises sociales, et de pouvoir bénéficier des dispositifs d'appui à l'ESS.

### 3. États des lieux

L'état des lieux est contrasté. Dans certains territoires urbains ou ruraux, l'appauvrissement en ressources rend délicat toute stratégie visant à appuyer des incitatives issues des habitants. Dans certains quartiers populaires, les habitants qui réussissent quittent le quartier ou n'arrivent pas à entraîner le voisinage dans une insertion socio-professionnelle.

Les structures formelles de participation des habitants (conseils de quartier, conseils de développement) n'ont pas d'effet d'entraînement et ne sont pas vues comme des espaces générateurs de potentiels au service d'un développement endogène du territoire.

Les professionnels du développement local notent que l'institutionnalisation, le passage du développement local dont le moteur était les initiatives citoyennes au développement territorial, c'est à dire à une démarche impulsée par les collectivités, a réduit leurs marges de manœuvre, fortement impactées par les formes de commande publique (appels à projets, financements européens) et les volontés politiques locales. Il est plus difficile de partir de démarches émergentes de citoyens que l'on aide à se structurer, à se développer. Le milieu rural accueille pour sa part encore en partie des généralistes du développement local.

---

<sup>152</sup> Dans le cadre de la politique agricole commune, le programme **LEADER** constitue un axe méthodologique du programme de développement rural destiné à financer des projets pilotes à destination des zones rurales.

L'économie sociale et solidaire voit son rôle renforcé à travers la reconnaissance de ses pratiques : création des SCIC en 2001 (200 SCIC agréées en 2012, 530 SCIC en activité en mars 2015), reconnaissance en 2014 des pôles territoriaux de coopération économique. En 2014, l'ESS vue sous son angle juridique (associations, mutuelles, fondations, coopératives), représente un emploi salarié privé sur 8. Depuis 2000, le nombre de salariés dans les structures de l'ESS a augmenté de 25% environ, dans un contexte général plus mouvant et nettement moins favorable (+ 6% pour le secteur privé). En 2013, on compte 222 800 établissements employeurs de l'ESS<sup>153</sup>.

Les associations font partie du secteur de l'ESS. En 2013, plus de quatre personnes sur dix âgées de 16 ans au moins sont membres d'une association. Le taux d'adhésion est relativement stable depuis 30 ans. Adhérer reste plus fréquent parmi les personnes les plus diplômées et les plus aisées<sup>154</sup>. Si l'activité associative est en partie tournée vers la prise en charge d'enjeux sociaux, il est peu aisé d'apprécier à travers les données statistiques l'effet de l'activité associative sur le développement du territoire, ainsi que la place des associations locales issues d'initiatives portées par les populations<sup>155</sup>.

Le rôle des citoyens dans le développement des territoires passe aussi par des initiatives « privées », individuelles ou collectives, qui revisitent la question du développement du territoire à travers deux dynamiques :

- La recherche de solutions pour mieux (sur)vivre au quotidien. Ces initiatives de proximité, qui ont toujours existé, ont vu leur potentiel se démultiplier à travers la mise en relation via des plates-formes numériques, faisant évoluer les formes de consommation, impactant des acteurs économiques existant, mais générant aussi de nouvelles activités. L'effet de ces initiatives sur le développement du territoire est aujourd'hui incertain.
- La promotion d'initiatives cherchant à transformer la société à travers le local. Initiatives portées par des militants soucieux de construire des transitions vers un modèle de développement moins consumériste et plus durable. Ces initiatives promeuvent des circuits courts alimentaires, plus globalement la production artisanale, locale, l'échange, le partage, la gratuité. Alternatiba le village des initiatives pour lutter contre le changement climatique, initié à Bayonne et qui s'est déployé en France et au delà, en est l'illustration. Ces initiatives sont souvent génératrices d'innovations sociales (monnaies locales par exemple).

Le slogan « vivre et travailler au pays » a laissé la place à de nouveaux liens aux territoires dans une société où la mobilité s'est fortement développée. Mobilité résidentielle, à travers les étapes de la vie, mobilité quotidienne liée au déplacement domicile –travail pour lequel on note à la fois une augmentation de la durée du trajet et de l'éloignement entre le domicile et le travail, mobilités liées au temps libre avec le développement des séjours de week-end.

Ces mobilités peuvent être source de désengagement vis-à-vis des lieux d'habitation, source de revenus pour les territoires d'accueil des migrants liés au travail ou au tourisme.

S'intéresser au rôle des citoyens dans le développement économique des territoires c'est également s'intéresser à l'expression du refus par les citoyens d'un modèle de développement sur un certain nombre de territoires. Ce refus a donné lieu à la parution en 2015 d'un livre, Le petit livre noir des grands projets inutiles<sup>156</sup> qui recense des projets d'aménagements considérés par des collectifs locaux de citoyens comme inutiles du point de vue du développement économique (grands projets présentés par les autorités comme pourvoyeurs d'emplois et de croissance) et impactants du point de vue environnemental (aéroport, centre commercial, autoroute, etc). De façon plus diffuse, l'acceptation des citoyens est moins automatique qu'auparavant lorsque sont évoquées l'implantation d'unités de production agricole, industrielle, de centres commerciaux dans leur environnement immédiat.

---

<sup>153</sup> Source : conseil national des chambres régionales d'économie sociale

<sup>154</sup> [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref\\_id=ip1580](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1580)

<sup>155</sup> Les associations culturelles et sportives attirent toujours le plus grand nombre d'adhérents

<sup>156</sup> Édition Le passager clandestin, juillet 2015.



La population active n'est qu'un sous-ensemble de la population totale d'un territoire et certains préfèrent un territoire qui ne se développe pas de façon à limiter les nuisances (bruits, odeurs, réduction des espaces naturels, augmentations de la circulation).

Côté institutions publiques, l'Etat souhaite renforcer les modalités de concertation, de participation, afin de garantir une participation effective des citoyens sur les projets qui les concernent. Le projet d'ordonnance sur la démocratisation du dialogue environnemental (en discussion en mars 2016) prévoit :

- de nouveaux principes et droits de la participation du public,
- de renforcer le dialogue environnemental en amont des décisions,
- la modernisation des enquêtes publiques,
- l'inscription dans la loi de la possibilité d'une consultation locale des électeurs en matière d'environnement, pour les projets relevant de la compétence de l'État<sup>157</sup>.

#### **4. Acteurs impliqués**

Les premiers acteurs impliqués sont les habitants d'un territoire, qui souhaitent concourir au développement de celui-ci ou qui y concourent de fait à travers leurs initiatives. Ils peuvent agir seuls, en collectif informel, en association, à travers des projets d'entreprise.

Une partie des collectivités locales, communes ou intercommunalités, se fixe comme orientation de favoriser l'émergence, le développement de projets économiques issus des populations du territoire. Cet appui passe par la promotion de la création d'entreprises et la mise en place de dispositifs d'appui aux créateurs, parfois par le recrutement d'agents de développement local en charge de formaliser, construire les stratégies de développement endogène.

Une diversité d'acteurs est présente autour de la création d'entreprise à travers deux types de réseaux : les réseaux d'accompagnement des porteurs de projet (ex : les boutiques de gestion) et les réseaux de financement.

Des réseaux, des coordinations cherchent à relier, conforter des initiatives issues de territoires distincts.

#### **5. Signaux faibles, ruptures possibles, incertitudes majeures**

##### Signaux faibles

La montée du refus de grands projets d'aménagement / de développement portés par des consortiums public / privés. Projet vus comme inutiles et impactant négativement l'environnement et le climat.

L'émergence d'initiatives citoyennes visant à promouvoir l'action locale comme réponse aux enjeux climatiques et/ou sociaux, et comme alternative au modèle économique dominant. Initiatives qui se dupliquent / répliquent et se mettent en réseau. Par exemple :

- le mouvement de la transition. Créé en 2006 dans la ville de Totnes en Grande Bretagne, qui compte en 2016 plus de 2000 initiatives de transition dans le monde, dont 150 groupes en France.
- Alternatiba, village des initiatives initié à Bayonne en octobre 2013, qui s'est répliqué à ce jour 94 fois.

La création et le développement de coordinations, de réseaux, reliant les initiatives et les citoyens dans une logique d'échanges inter-territoires.

Le développement des initiatives liées à l'auto-construction, à l'auto-production.

---

<sup>157</sup> <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Projet-d-ordonnance-sur-la.html>

Ce mouvement croise le désir d'une partie de la population de fabriquer des choses « avec ses mains », les ressources qu'apportent les technologies numériques (imprimantes 3D par exemple), les moyens de collaboration numérique (innovation collaborative en open source), ainsi que la possibilité de « louer » des usines pour passer à la moyenne ou grande série. Dynamique connue à travers le mouvement des Makers<sup>158</sup>.

### Ruptures possibles

La recherche d'alternatives / de dépassements face à la complexité institutionnelle qui agit comme un frein à l'innovation, à l'action. Deux voies opposées :

- via l'engagement personnel d'acteurs opérationnels issus de milieux professionnels diversifiés, qui mettent leur connaissance des rouages institutionnels au service des initiatives. Exemple du groupement national des initiatives et des acteurs citoyens (G.N.I.A.C.), créé par l'ancien Préfet Thierry du Bouëtiez.
- En refusant tout appui public, trop coûteux en temps, et pour ne pas avoir à rentrer dans les cases des dispositifs et rendre des comptes.

### Incertitudes majeures ?

La capacité d'articulation fine des initiatives citoyennes, des orientations portées par les collectivités, et des dispositifs institutionnels au service du développement du territoire. Vers des relations fluides ou vers des confrontations ?

## 6. Indicateurs pertinents

Quels sont les indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) utilisés pour mesurer l'évolution de la variable ?

- Nombre de créations d'entreprises, plus particulièrement d'entreprises de l'ESS.
- Nombre de création de SCIC. Domaines d'activités couverts par les SCIC.
- Nombre et type de réseaux de citoyens promouvant le développement d'initiatives locales / le développement local.
- Type de fonds et montant des fonds de financement affectés à des projets ayant une visée d'utilité locale (fonds institutionnels et fonds participatifs –crowdfunding).
- Nombre et types de mouvements citoyens d'opposition à des projets d'aménagement / d'implantation d'activités économiques sur leur territoire.

## 7. Hypothèses à l'horizon 2050

### **Hypothèse tendancielle : un effet d'entraînement limité**

Le développement des initiatives citoyennes ne produit pas nécessairement d'effets d'entraînement sur le développement des territoires. Une des raisons : la difficulté à articuler les cultures administratives, les contraintes liées à l'engagement de la dépense publiques ainsi que les formes d'autorité portées par les élus avec une forte agilité des citoyens et l'augmentation de leur autonomie d'action. Ces derniers préférant dans de nombreux cas développer leurs initiatives de façon la plus autonome possible, n'ayant plus confiance dans la capacité de coopérer facilement et sainement avec les autorités et administrations locales. Des projets collectifs s'implantent sur des territoires peu denses avec pour objectif d'y développer un mode de vie en accord avec les valeurs de leurs promoteurs. En retour, les projets ont un impact positif sur le territoire. Mais dans la majorité des territoires, on assiste plus à une juxtaposition d'initiatives et de populations qu'à une implication dans le développement du territoire.

---

<sup>158</sup> ANDERSON C., 2012, *Makers : La nouvelle révolution industrielle*, Pearson France.



## **Hypothèse 2 : l'initiative citoyenne motrice dans le développement des territoires, grâce à un meilleur fonctionnement démocratique**

L'évolution des formes d'activité et d'emploi, la facilité à s'appuyer sur l'expérience d'autrui à travers les réseaux d'échanges inter-territoriaux, l'accès facilité à la production de biens via le développement d'outils de production accessibles, la volonté de contribuer de façon concrète, locale à la prise en charge des enjeux environnementaux et sociaux ont démultiplié les capacités d'initiative citoyenne. Les élus locaux ont pris conscience de ces potentiels et ont créé des espaces de coproduction démocratiques au service de l'innovation sociale, acceptant de passer d'un rôle de décideur-faiseur à un rôle d'animateur-arbitre. En conséquence, l'initiative citoyenne est devenue un moteur dans le développement des territoires, citoyens et élus se mobilisant conjointement dans la réalisation des initiatives et projets désignés collectivement.

## **Hypothèse 3 : une montée des tensions autour du modèle de développement**

Les citoyens sont très sensibilisés et de plus en plus soucieux des enjeux environnementaux et des effets sur leur vie personnelle (pollution, changement climatique, épidémies, etc.). Une partie d'entre eux se mobilise contre tout projet de développement, d'urbanisation, considérant son impact sur la consommation de ressources (espaces naturels, matières premières, énergie). Une pratique d'investissement des dispositifs de participation publique, de « guérilla juridique », d'occupation des lieux et de recherche médiatisation (création d'une opinion hostile aux projets) s'est développée, entraînant des tensions avec les autorités locales, les services de l'Etat ainsi qu'avec d'autres composantes de la population.



## 2.3 Domaine « Dynamique économique, coopération et gouvernance »

### 2.3.1 Évolution des formes et des dispositifs de concurrence et de coopération

Variable 3a. Dimension institutionnelle

Rédactionnel : Brigitte PASQUELIN, docteure en économie, consultante-chercheuse ATEMIS

#### 1. La définition de la variable

La variable analyse les mesures et les dispositifs de nature à engendrer, favoriser ou au contraire mettre à distance la concurrence pour favoriser la coopération et la construction de relations durables. Elle porte en particulier sur l'évolution des formes contractuelles de coopération entre le public et le privé, les évolutions du code des marchés publics en ce qui concerne l'accès des PME aux appels d'offres publics, le dispositif des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), les évolutions du droit contractuel et enfin, sur les modèles économiques émergents qui prennent appui sur les technologies numériques, de type « ubérisation », et qui ont tendance à bousculer les règles de concurrence établies dans le cadre des modèles traditionnels.

#### 2. Éléments de rétrospective

##### L'évolution des formes contractuelles de coopération entre public et privé

Ces dernières années, l'environnement contractuel des personnes publiques a connu de très sensibles évolutions. De nouvelles formes contractuelles, d'inspiration anglo-saxonne, conformes au droit européen, ont eu tendance à se développer.

##### ➤ CPPP

Le **partenariat public-privé** (PPP) est une des dernières formes de contrat public créée par l'ordonnance du 17 juin 2004. Il s'agit d'un mode de financement contractualisé qui fait référence au Contrat de partenariat public-privé (CPPP ou CP)<sup>159</sup>. Le **CP** est un type de contrat administratif conclu entre une autorité publique et un ou plusieurs prestataires privés, qui se caractérise, contrairement aux marchés publics, par le transfert à un (des) partenaire(s) privé(s) de la maîtrise d'ouvrage d'un équipement et/ou de l'exploitation d'une activité propre à concourir à la réalisation d'une mission de service public. En contrepartie, le partenaire privé se voit confier des missions ou le droit de percevoir une redevance auprès des utilisateurs du service.

A la différence des deux principaux types de contrats dont disposaient jusque-là les collectivités pour mettre en œuvre la gestion d'un service public : le marché public<sup>160</sup> et la délégation de service public<sup>161</sup> (DSP), les CP s'étendent sur le long terme et la rémunération n'est pas substantiellement fondée sur les recettes d'exploitation de l'infrastructure mais elle repose sur des critères de performance/disponibilité d'une installation (le risque de recette n'est donc pas porté par les partenaires privés).

Bien que l'usage du terme « Partenariat » se soit imposé, cette forme n'est en rien fondée sur une gouvernance partagée. Si bien que ces contrats sont à présent remis en cause car la forme contractuelle ne suffit pas à préserver l'objectif initial. L'écart des intérêts qui animent les deux parties, publique et privée, est constaté par une montée des coûts de l'investissement pour la collectivité, et une logique de profit défavorable au contribuable<sup>162</sup>.

<sup>159</sup> La Commission européenne distingue les partenariats publics-privés dits « institutionnalisés » (PPPI) qui opèrent au travers de l'établissement d'une entité à capital mixte, des PPP dits « contractuels » (PPPC) qui se fondent uniquement sur des liens contractuels.

<sup>160</sup> Dans cette forme, l'entreprise privée est un simple fournisseur d'un produit, ou prestataire d'un service, ou encore entreprise réalisant des travaux définis par l'autorité publique

<sup>161</sup> Dans le cas de la DSP, l'entreprise privée prend en charge et a la responsabilité à ses risques de l'exploitation d'un service public sous le contrôle de l'administration.

<sup>162</sup> PASQUELIN B., 2016, Extraits de la thèse de doctorat



Dans un rapport de décembre 2012, l'Inspection générale des finances a constaté de graves défaillances dans l'utilisation des CP. L'Inspection souligne que les administrations y ont souvent recours « pour s'affranchir des contraintes budgétaires ». Surtout, le rapport met en garde contre des clauses léonines qui pourraient être imposées aux collectivités territoriales qui n'ont pas toutes les ressources internes suffisantes pour négocier avec des entreprises disposant, quant à elles, de nombreux conseils.

De plus, sans coopération véritable, les ressources immatérielles ne se développent pas. Ainsi l'exprime Alain ROUSSET, président du conseil régional d'Aquitaine : « ... *Tout aussi inquiétant est la perte de compétence que porte en germe le PPP. Que pèseront demain les collectivités locales et l'Etat si les partenariats public-privé se généralisent ? Plus rien. Leur capacité à imaginer et à concevoir des projets publics disparaîtra. Leur compétence à les gérer aussi. Il y aura alors un transfert, une sorte de « privatisation du patrimoine public... »*<sup>163</sup>.

En fait, quelles que soient la qualité et l'exhaustivité de la rédaction contractuelle, la compétence des acteurs et de celle de leurs experts, la forme contractuelle ne suffit pas à garantir les engagements des parties, et encore moins la finalité de l'objet. La coopération est nécessaire pour gérer les situations réelles, les évolutions, etc. Cette coopération doit être scellée au sein d'une gouvernance adaptée. Cet écueil a également été repéré dans le cas des Contrats de Performance Énergétique (CPE)<sup>164</sup>. L'exemple du contrat conclu entre la société EDF Optimal Solutions<sup>165</sup> (EOS) (le prestataire) et la Mairie de Paris (le bénéficiaire), montre que dans bien des cas, la coproduction du service dépasse de loin le cadre des clauses contractuelles.

Autres points :

- la gouvernance joue un rôle important dans la gestion des externalités négatives générées par un projet. Dans le cadre des CP, lorsque la personne publique transfère au prestataire privé la réalisation d'un projet, comme par exemple la construction d'un ouvrage, elle laisse sortir de son périmètre de responsabilité (sauf existence de dispositifs institutionnels appropriés) les effets négatifs sur l'environnement comme les pollutions, nuisances sonores ..., et des effets au plan social.
- Cette forme présente un risque pour les PME qu'elles soient exclues de ces nouveaux contrats qui deviendraient, de *facto*, des monopoles des grands groupes de travaux publics.

#### ➤ SPL

Instituées par la loi n° 2010-559 du 28 mai 2010 pour pallier les insuffisances des sociétés d'économie mixte locales (SEML), les **Sociétés Publiques Locales (SPL)**, sociétés dont le capital est uniquement composé de collectivités territoriales et de groupements de collectivités. Leur intérêt réside dans la possibilité d'intervenir pour le compte de leurs collectivités ou groupements de collectivités actionnaires dans le cadre de prestations intégrées sans mise en concurrence préalable. Il est reproché à cette forme juridique de permettre aux collectivités d'échapper au code des marchés publics et de ne pas respecter le principe de mise en concurrence.

#### ➤ SEMOP

Les limites des PPP étant bien identifiées par les acteurs publics, le parlement a adopté en juin 2014, après plusieurs années de gestation, la **SEM à opération unique (SEMOP)**. Dans le prolongement des sociétés d'économie mixte (SEM) et des Sociétés Publiques Locales (SPL), elle apparaît comme un moyen de mieux garantir l'objectif initial et présente l'intérêt de réintégrer la gouvernance des services publics locaux au sein des collectivités territoriales, en disposant d'une minorité de blocage, tout en cherchant à bénéficier du savoir-faire du secteur privé).

L'originalité de la SEMOP réside dans le fait que la compétition est organisée en amont non pour l'attribution du contrat à une structure existante, mais pour le choix de l'actionnaire opérateur « privé » d'une structure à créer. Autrement dit, via la mise en œuvre d'une unique procédure de mise en concurrence, les collectivités territoriales ou leurs groupements peuvent sélectionner le ou les opérateurs économiques qui seront actionnaires d'une société anonyme à capital mixte (public et privé) et attribuer directement à cette société un contrat relevant de la commande publique en vue de lui confier la réalisation d'une opération déterminée.

---

<sup>163</sup> Interview d'Alain ROUSSET dans La Tribune, le 16.02.2012.

<sup>164</sup> Le CPE est un accord contractuel conclu entre le maître d'ouvrage (MOA) d'un bâtiment et une société de services d'efficacité énergétique visant à garantir, par rapport à une situation de référence contractuelle, une diminution des consommations énergétiques du bâtiment, vérifiée et mesurée dans la durée.

<sup>165</sup> Intervention de Olivier LEDIEU lors de l'atelier Financement de l'Économie de la fonctionnalité du 19 avril 2014.

Si la création d'une SEMOP présente une certaine complexité, elle peut permettre à la collectivité de déterminer, dès la phase d'élaboration de son projet, son propre niveau d'implication financière et structurelle, mais également le niveau d'implication qu'elle attend de son ou de ses futurs partenaires, en fonction des particularités du projet.

### **Une autre forme de gouvernance en faveur d'une coopération entre acteurs publics et privés**

#### ➤ SCIC

La **société coopérative d'intérêt collectif (SCIC)** a été créée par la loi 2001-624 du 17 juillet 2001. La SCIC est une société coopérative (SA, SAS, SARL) qui associe obligatoirement autour d'un projet les salariés, des bénéficiaires (clients, usagers, riverains, fournisseurs, ...) et des contributeurs (associations, collectivités, sociétés, bénévoles, etc.) pour produire des biens ou des services d'utilité sociale et d'intérêt collectif au profit d'un territoire **selon les visées de l'entreprise. Par exemple, les collectivités territoriales, leurs groupements et les établissements publics territoriaux peuvent devenir associés et détenir jusqu'à 50 % du capital. Une SCIC concrétise la volonté de travailler ensemble, de créer des synergies, de mobiliser et d'impliquer différents acteurs, autour d'un projet commun qui génère de la valeur.**

#### ➤ Coopératives d'activités et d'emploi (CAE)

**Créé en 1995, le dispositif de Coopérative d'Activités et d'Emploi (CAE) est défini par la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, en ce qui concerne son cadre général de fonctionnement, suivi du décret du 27 octobre 2015<sup>166</sup> qui précise ses modalités d'organisation et de fonctionnement pour une entrée en vigueur le 1er janvier 2016.**

La CAE se définit comme un **regroupement économique solidaire de plusieurs** entrepreneurs-salariés qui forment une plate-forme entrepreneuriale leur permettant de fertiliser leurs expertises et partager leurs retours d'expériences. Cette solidarité est ainsi génératrice d'opportunités de développement (innovation, apport d'affaires...). **Outre l'intérêt du dispositif d'aider les porteurs de projet à créer leur activité, les CAE favorisent ainsi la coopération.** Les Coopératives d'Activités et d'Emploi proposent un modèle économique innovant d'entrepreneuriat collectif.

Les CAE sont au cœur d'une dynamique d'ancrage territorial. Elles favorisent la création d'activités et d'emplois de proximité, ce qui permet in fine le développement économique local. Elles sont également à l'origine d'une forte synergie, puisque leur activité repose sur la collaboration avec des acteurs locaux. Elles participent de fait au maillage territorial, car elles nouent des relations avec les administrations des collectivités locales et territoriales ainsi que les partenaires économiques et sociaux. En cela, les CAE permettent d'éviter une forme de paupérisation du tissu économique local en regroupant au sein d'un même outil plusieurs projets, ce qui limite l'isolement et la fragilisation des initiatives économiques.

### **Les dispositifs qui concernent l'accès des PME aux marchés publics**

**Depuis quelques années, les réformes successives de la commande publique s'intéressent aux règles de concurrence au regard de la place des PME face aux grandes entreprises.**

- Depuis 2006, le code des marchés publics (circulaire du 3 août 2006) intègre des mesures favorables aux PME, comme la passation des marchés en lots séparés, ou la suppression de l'obligation de fournir des références similaires au marché proposé. De plus, les acheteurs doivent rendre compte des commandes passées aux PME.
- La loi du 4 août 2008 de modernisation de l'économie (LME) mise en application par le décret du 18 février 2009, a instauré un dispositif incitant les acheteurs publics à traiter de façon préférentielle les PME innovantes, ou à leur réserver une part de leurs marchés publics, en matière de haute technologie, de recherche et développement et d'études technologiques.

---

<sup>166</sup> Le décret N° 2015-1363 du 27 octobre 2015 définit les modalités d'organisation et de fonctionnement des coopératives d'activité et d'emploi. Il précise notamment les modalités d'accompagnement et de gestion de l'activité économique des entrepreneurs salariés, les moyens mis en commun par la coopérative d'activité et d'emploi ainsi que les modalités de rémunération des entrepreneurs salariés et de déclaration auprès des organismes sociaux.



- Les nouvelles directives européennes relatives aux mesures de simplification en faveur des PME sont transposées par le décret du 26 septembre 2014. Elles concernent la limitation du chiffre d'affaires annuel exigible des candidats<sup>167</sup>, la simplification de l'élaboration des dossiers de candidatures et l'instauration du partenariat d'innovation. Depuis 2011, le décret du 25 août 2011 facilitait la constitution de groupements conjoints d'entreprises.
- Depuis 2008, une plate-forme des achats de l'État est consultable en ligne pour permettre aux entreprises de consulter les annonces de marchés publics, télécharger les dossiers de consultation et répondre en ligne aux appels d'offres.

### **Les Pôles Territoriaux de Coopération Économiques (PTCE)**

Porté par des organisations de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), le dispositif PTCE a été promu par la loi relative à l'ESS du 31 juillet 2014. On en dénombre plus d'une centaine aujourd'hui en France. Les PTCE sont constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche publics et privés, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable.

Carole DELGA<sup>168</sup>, Secrétaire d'Etat chargée du Commerce de l'Artisanat, de la Consommation et de l'Economie sociale et solidaire, les définit ainsi : *Au cœur de cette loi rayonne l'esprit collectif, qui fédère les idées, les volontés et les compétences autour de projets porteurs de sens. Ces projets présentent la singularité d'être à la fois économiques, sociaux, et territoriaux. En répondant de manière innovante à des besoins sociaux non satisfaits, ces projets rassemblent des partenaires différents et complémentaires; et créent des emplois dans les territoires. Les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE) - qui sont à l'ESS ce que sont les Pôles de Compétitivité à l'économie « classique » - font naître des activités, au sein des territoires, des bassins de vie, pour le bien durable des habitants et des entreprises.*

### **3. Un état des lieux**

Un fort mouvement de déréglementation s'est mis en marche sur tous les fronts : assouplissement de la concurrence dans de très nombreux domaines (énergie, poste, transport, ...) - de façon générale tous les services publics sont concernés, mais aussi déréglementation au sens d'un assouplissement du contrôle sur les prix, également d'une transformation du rapport salarial, un assouplissement des conditions d'accès à la finance, la transformation radicale des formes de concurrence au sens d'un renforcement du pouvoir du capital, la libéralisation des formes concurrentielles, etc.

#### **Un nouveau cadre pour le droit contractuel**

Les équilibres contractuels se sont transformés. Hérités de l'époque du code napoléonien, la forme traditionnelle du contrat reste le contrat de vente bipartite à exécution instantanée portant sur des biens corporels. Aujourd'hui, avec l'essor de l'économie servicielle, les contrats sont de plus en plus complexes quant aux engagements pris, à la multitude de parties prenantes, aux montages financiers sophistiqués et à la durée de la relation contractuelle. Dans l'exécution de leurs projets et de leurs contrats, les entreprises ont besoin de sécurité, de prévisibilité, de souplesse et d'adaptabilité.

Le projet de réforme du droit des contrats, présenté par l'ordonnance du 10 février 2016, et qui devrait entrer en vigueur de manière différée le 1er octobre 2016, sous réserve de sa ratification par le Parlement, a pour objectif de faciliter et de rendre plus sûrs les échanges entre acteurs économiques. Cette ordonnance permet d'éviter un recours contentieux systématique. Elle introduit des dispositions légales sur le processus du contrat ainsi que sur la forme du contrat.

<sup>167</sup> Jusqu'à présent, pour candidater, il fallait que le chiffre d'affaires de l'entreprise représente plus de 2 fois la valeur du marché public

<sup>168</sup> DELGA C., éditorial du « Printemps de l'ESS à Bercy », avril 2015.

[http://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/20150421\\_dossier\\_de\\_presse\\_ptce.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/20150421_dossier_de_presse_ptce.pdf)

## **La réforme de la commande publique**

La commande publique représente un levier pour la compétitivité des acteurs économiques. Aujourd'hui, elle profite peu aux petites entreprises. L'enjeu est de taille pour ces entreprises puisque la commande publique pèse près de 200 milliards d'euros<sup>169</sup>. Et pour l'heure, les PME n'y ont accès qu'à hauteur de 35% en valeur de l'achat public, alors qu'elles produisent environ 50% de la richesse nationale. Ce chiffre traduit une distorsion croissante entre le discours et la réalité.

La réforme de la commande publique annoncée à l'été 2015, vise à simplifier encore la commande publique, l'ouvrir davantage aux PME et favoriser les critères sociaux et environnementaux.

L'objectif est de permettre, d'ici début 2016, l'établissement d'un code unique pour les marchés publics, les délégations de service public, les concessions, les partenariats public-privé en poursuivant trois axes : le soutien aux petites entreprises, la simplicité, la modernisation.

Parmi les mesures en leur faveur, figurent notamment :

- Les appels d'offres seront allotés, c'est-à-dire découpés en plusieurs lots. De tailles plus modestes, ils seront donc plus accessibles. Une situation qui a conduit un certain nombre d'entreprises à devenir des sous-traitants et à avoir une position de dépendance par rapport à un donneur d'ordre.
- Les contrats de partenariat public-privé (qui représentent au total 15 milliards d'euros depuis 2005<sup>170</sup>) jouiront d'un encadrement accru, de la possibilité d'insérer des clauses sociales et environnementales. De plus, ils réserveront une part aux PME.

## **Les conséquences de la « plateformisation » de l'économie**

La « plateformisation » ou « ubérisation<sup>171</sup> » de l'économie a pour effet de déplacer les règles de concurrence en mettant en relation directe clients et prestataires. La disparition de la barrière d'entrée sur le marché, l'usage accru d'Internet, du commerce en ligne, porté par la démocratisation des smartphones, d'une part, la multiplication des fonds de financement participatif permettant aux start-up de se développer rapidement, d'autre part, sont autant de phénomènes nouveaux qui bousculent les règles de la concurrence, et qui réinterroge l'évolution des dispositifs législatifs et du droit de la concurrence.

La révolution digitale et collaborative invite chacun à améliorer sa proposition de valeur. Dans cette approche, la valeur des entreprises repose sur l'étendue de leur réseau car l'attrait de leur plateforme s'accroît avec le nombre d'utilisateurs. Ce n'est plus l'appareil de production et la taille des usines qui font la force mais le nombre de clients ou de membres identifiés. Démocratisés, les smartphones, imprimantes 3D, Internet, crowdfunding, ..., donnent à chacun les moyens de produire, financer, ce que bon lui semble.

Les acteurs traditionnels sont forcés de se réinventer, aussi bien en matière de production de leur offre que de leur stratégie commerciale. Ce mouvement n'est pas uniquement à l'initiative des jeunes pousses. Sur le secteur bancaire, la menace provient des opérateurs télécoms. Par exemple, Orange s'apprête à créer une banque en ligne.

Les acteurs dont le business model nécessite une masse critique, pour concilier l'offre et la demande, à l'exemple de Airbnb ou Blablacar, ont tendance à favoriser des situations de monopole créant de gigantesques entreprises bien plus puissantes que les monopoles industriels nationaux. Dans certains cas, ces modèles conduisent même à des oligopoles à l'échelle internationale, comme par exemple Deezer dans la musique.

### **4. Signaux faibles, ruptures possibles, incertitudes majeures**

#### **Signaux faibles**

- Evolutions actuelles du cadre législatif : droit des contrats, coopération publique/privée, code des marchés publics ...

---

<sup>169</sup> Elle recouvre les achats des services de l'Etat, des collectivités territoriales, des organismes de santé et de protection sociale, des établissements publics, voire de sociétés soumises au formalisme de la commande publique.

<sup>170</sup> Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, 2015, Réforme de la commande publique - Un code unique.

<sup>171</sup> Utilisé pour la première fois en 2014 par Maurice Lévy, président de Publicis, le terme « *ubérisation* » décrit l'avènement dans les années 2010 de plateformes numériques mettant en relation directe clients et prestataires, concurrençant les entreprises établies historiquement sur un marché, à l'image de la société UBER sur le créneau des sociétés de taxis.



- Ubérisation de l'économie
- Nouveaux espaces de régulation territoriale

#### **Incertitudes majeures**

- Performance de la technologie ; la communication intensive que laisse imaginer le Web 4.0 présente le risque de piratage des informations personnelles et professionnelles exposées sur la toile.

#### **Ruptures possibles**

- La confiance est la base des nouveaux modèles type « ubérisation », et notamment la confiance en la technologie sur laquelle tout repose. Une perte de confiance en la matière pourrait déstabiliser les évolutions des nouvelles règles de concurrence / coopération et renverser le mouvement.
- Eroulement du Cloud computing
- Conflits, guerre, révolution

### **5. Indicateurs pertinents**

- Nouvelles mesures/ dispositifs /formes juridiques propices à mettre à distance la concurrence en faveur du développement de la coopération
- Évolution des conditions de passation des marchés publics, part des PME dans la commande publique (en nombre de contrats)
- Nombre de SEM, SPL, SCIC, ..., créées
- Mesures des effets induits par le développement endogène<sup>172</sup> pour contrebalancer avec le développement exogène privilégiant souvent le caractère très visible des grands projets
- Part des budgets publics imputés à des actions de développement endogène, fléchage des budgets en faveur de la coopération, ...

### **6. Les hypothèses à l'horizon 2050**

#### **Hypothèse tendancielle : Une économie « plateformisée » se rapprochant du modèle industriel, sous régulation étatique faible**

Les technologies de l'information et de la communication qui deviennent plus performantes (ergonomie, débit de transmission des données, web sémantique ou symbiotique, ...) et plus accessibles (accès physique, capacité et accès coût) favorisent le développement d'une économie « plateformisée » adossée au foisonnement des plateformes en ligne. L'emprise des technologies numériques tend à « horizontaliser » le monde.

Pour bénéficier de cette dynamique et pouvoir être échangés via les plateformes numériques, les services sont standardisés. Considérés alors comme des quasi-biens, l'économie des services se rapproche du modèle industriel où la croissance est liée à une logique de volume.

L'absence de régulation de la concurrence entraîne l'émergence d'une multitude de jeunes pousses dans tous les domaines d'activités, mais qui peinent à être pérennes. On assiste à la multiplication des acteurs financiers « outsiders » et des fonds de financement participatif ; les acteurs bancaires traditionnels sont absorbés par des acteurs extérieurs au secteur financier ; notamment les opérateurs télécoms qui ont la maîtrise des flux de données et l'accès final au client. D'un autre côté, de gigantesques entreprises se créent, bien plus puissantes que les monopoles industriels nationaux qui existaient durant la période des Trente Glorieuses.

Des formes de régulation nationale ou européenne s'organisent et ont un rôle important, mais elles peinent face à la libéralisation des plateformes et au gigantisme des monopoles nés de cette économie.

---

<sup>172</sup> Le développement endogène est une conception du développement territorial fondé sur les ressources disponibles localement : les savoirs, les expériences, les cultures, l'histoire du territoire et de ses habitants.

## **Hypothèse 2 : Les territoires comme espaces de régulation et de coopération**

Les technologies de la communication qui deviennent plus performantes et plus accessibles offrent un espace d'échange et d'exploitation de ressources quasi infini. Le partage d'informations et la participation massive dans les réseaux en ligne atteint son apogée sur le plan social, industriel et politique.

La « plateformisation » de l'économie est développée à l'extrême. Le mouvement de déréglementation initialisé au début du siècle a atteint tous les secteurs d'activités. Concomitamment, une régulation territoriale puissante se met en place pour faire face à la dérégulation des marchés globaux.

Des écosystèmes d'acteurs fondés sur la coopération, qui portent une logique servicielle et des dimensions plus immatérielles de l'économie, sont accompagnés par des dispositifs territoriaux.

Les territoires développent de nouveaux espaces de régulation qui favorisent le développement endogène et la coopération entre les acteurs locaux. Par exemple, certains dispositifs fiscaux régionaux sont créés pour inciter les acteurs économiques à « jouer » le local. Les instances territoriales s'investissent dans le développement de réseaux de proximité et les animent. Les entreprises redécouvrent le local, la coopération, la confiance.

Aux côtés des territoires, des organisations méso<sup>173</sup> se créent avec la capacité de produire des règles communes imposées à leurs membres afin d'agir dans la perspective de pouvoir se défaire de l'emprise des transformations globales.

## **Hypothèse 3 : Une régulation étatique forte pour exercer un contrôle sur la concurrence**

Les technologies de l'information et de la communication qui deviennent plus performantes et plus accessibles, favorisent le développement d'une économie « plateformisée » adossée au foisonnement des plateformes en ligne.

L'État et l'Europe exercent un rôle prépondérant et très efficace dans la régulation de l'économie « plateformisée » en agissant sur les questions de la répartition de la valeur générée par ces modèles, la fiscalité, ... Leur rôle est notamment de combattre les situations de monopole et de protéger la libre concurrence par les prix, de sorte que les très grands groupes nés de cette économie ne nuisent pas aux consommateurs, et qu'il soit rendu possible aux nouveaux entrants sur le marché de se développer.

On assiste ainsi au démantèlement de certains très grands groupes, notamment sur le secteur des technologies de l'information et de la communication, qui avaient commencé à s'accaparer plusieurs secteurs d'activités, en outre celui de la finance.

Aux côtés des régulations au niveau macro, les collectivités territoriales organisent des dispositifs de régulation de proximité pour favoriser la compétitivité des acteurs économiques implantés sur leur territoire. Les monnaies complémentaires en sont une illustration.

---

<sup>173</sup> Par exemple des structures porteuses de coopération intersectorielle ou de dispositifs partagés entre entreprises, filières, organismes d'intermédiation, collectivités territoriales, chercheurs, ..., permettant d'accompagner le développement de nouvelles stratégies entrepreneuriales et territoriales.



## 2.3.2 Évolution des institutions sectorielles

Variable 3a-Bis. Dimension institutionnelle

*Entretiens avec :*

*Aurélié DELCELIER, Responsable Développement à l'Organisme Certificateur de la Branche Propreté*

*Valérie GOURVES - Institut Technologique FCBA*

*Philippe MOATI, économiste au LADYSS - Université Paris 7 Diderot, Co-président de l'Observatoire Société et Consommation (ObSoCo)*

*Stéphanie MONNIN, Déléguée Régionale FARE Propreté*

*Marie-Lise ROUX, Responsable R&D du pôle ameublement - Institut Technologique FCBA*

*Carole SINTÈS, Directrice Générale de la Fédération des Entreprises de Propreté et services associés (FEP)*

*Rédactionnel :*

*Pierre-Yves LE DILOSQUER, sociologue - ATEMIS*

*Brigitte PASQUELIN, docteure en économie - Consultante-chercheuse ATEMIS*

### 1. La définition de la variable

La variable étudie la capacité d'évolution des institutions sectorielles à accompagner les évolutions économiques dans une approche plus fonctionnelle et intersectorielle. Elle étudie comment ces institutions sectorielles portent les évolutions des secteurs d'activités, les favorisent ou les accompagnent, et pour cela se recomposent et changent elles-mêmes, ou au contraire ne participent pas à ces évolutions et s'affaiblissent.

L'analyse est conduite au regard des changements opérés, ces dernières décennies, dans plusieurs secteurs d'activités avec un focus sur le secteur de l'Ameublement, représentée par l'**Institut technologique FCBA**<sup>174</sup>, et la branche Propreté représentée par la Fédération des Entreprises de Propreté (FEP) le FARE Propreté<sup>175</sup>. Enfin, la variable cherche à comprendre quels peuvent être les facteurs déclencheurs de cette évolution, les opportunités et les freins, mais aussi les ruptures qui pourraient survenir, et les nouvelles tendances à venir.

### 2. Éléments de rétrospective

Ces dernières décennies ont été marquées par la recomposition des secteurs d'activités et des branches professionnelles, principalement sous l'impulsion des acteurs économiques et des marchés.

Pour exemple, sur le secteur du sport, à la fin des années 1980, deux fédérations professionnelles cohabitaient : la fédération des détaillants et la fédération des industriels, qui témoignaient d'une structuration nette du marché, entre d'un côté les fabricants, et de l'autre les distributeurs. Dans les années 1990, le marché a commencé à se structurer autrement : le géant de la distribution DECATHLON s'est mis à vendre des articles sous sa propre marque, incitant les fabricants comme ADIDAS, à ouvrir leurs propres points de vente. Ce chassé-croisé des activités et des métiers, plongeait les fédérations existantes dans un entre deux. Le découpage entre industriels et détaillants perdait de son sens. La Fédération des Professionnels du Sports & Loisirs (FPS) naissait de la convergence de la Fédération des détaillants et de celle des industriels. Cette transformation s'est opérée naturellement, sans intervention ministérielle, par le fait de l'évolution du marché. Cette reconfiguration a été en quelque sorte **la validation institutionnelle d'une évolution économique**.

Plus récemment, à partir des années 2000, des dispositifs institutionnels bénéficiant de financement de l'Etat (Datar, CDC Entreprises, OSEO<sup>176</sup>, ...), de type « clusters » tels que les Pôles de compétitivité<sup>177</sup> et les « Grappes d'entreprises » ont favorisé cette tendance.

<sup>174</sup> Centre technique industriel en charge des secteurs de la forêt, de la cellulose, du bois-construction et de l'ameublement.

<sup>175</sup> Le FARE Propreté accompagne le développement économique et social du secteur de la propreté.

<sup>176</sup> En juin 2013, OSEO, CDC Entreprises, le fonds stratégique d'investissement (FSI) et FSI Régions, fusionnent pour créer la Banque Publique d'Investissement, ou BPIFrance.

<sup>177</sup> Un Pôle de compétitivité est un rassemblement, sur un territoire bien identifié et sur une thématique ciblée, d'entreprises petites et grandes, de laboratoires de recherche et d'établissements de formation », selon la définition donnée par la DATAR



### **Un autre exemple est celui de la branche Propreté.**

- *Une branche relativement jeune qui s'est développée par le nettoyage industriel.*

Dans les années 60-70, l'activité de nettoyage se développe fortement sous l'impulsion des dynamiques d'externalisation des entreprises qui souhaitent désormais se recentrer sur leur cœur de métier et confier à des prestataires des activités comme la propreté. Historiquement, ce mouvement s'initie auprès des activités industrielles, de maintenances ou portuaires. Le rattachement de la branche propreté de la CGT à la CGT Ports et Docks témoigne de cet ancrage historique. On parle alors de nettoyage industriel, une dénomination qui peut aussi être comprise comme une tentative de professionnaliser l'activité en opposition à la sphère du nettoyage domestique. La Fédération nationale des entrepreneurs de nettoyage de France (FNENF) est créée en 1966. La notion de nettoyage industriel se retrouve également au sein de la Fédération Européenne du Nettoyage Industriel (FENI).

- *Un enjeu constant de professionnalisation entraînant la structuration et le développement de la branche*

Méconnue, dévalorisée et invisible, l'activité de nettoyage relève de ce que le sociologue E.C. HUGHES qualifie de « sale boulot », les travailleurs sont constamment en contact avec le monde du sale, l'activité est régulièrement comparée à l'activité de nettoyage domestique et à l'idée que « chacun peut le faire chez soi ». Face à cette déficience d'image et de reconnaissance sociale, la branche professionnelle s'est structurée rapidement autour de l'enjeu de professionnalisation de l'activité. L'enjeu apparaît d'autant plus déterminant dans un contexte où les fonctions achats des entreprises se professionnalisent, où les contrats à obligations de résultats se substituent aux contrats à mise à disposition de moyens et où la politique du moins-disant se fait de plus en plus forte ; rompant avec l'âge d'or qu'avaient pu connaître les entreprises du secteur quelques années auparavant. Cela se traduit principalement sur le champ de la formation, des métiers et des compétences dans les années 80 et 90 (création de la filière de formation initiale, création des CFA, du FARE Propreté, de l'INHNI, convention avec l'éducation nationale). Tout l'enjeu est alors de montrer que la propreté est un « un vrai métier ».

En 1990, le changement de dénomination de la Fédération des entreprises de nettoyage en Fédération des entreprises de Propreté cristallise la volonté de valoriser la profession par le passage d'une dénomination représentant une action à celle représentant un résultat et intégrant des notions plus larges (hygiène, esthétique, netteté...).

- *L'élargissement du périmètre de la propreté aux services associés*

Les années 90 voient apparaître une concentration<sup>178</sup> du secteur avec l'émergence de grands groupes de Propreté. Au début des années 2000, ces grands groupes se diversifient et engagent un virage stratégique en élargissant leur offre de services par le développement du « multiservice » (espace vert, petite maintenance immobilière, logistique, déménagements, gestion des stocks, etc.) de manière à répondre aux demandes de leurs clients qui se font de plus en plus récurrentes pour ce type de prestations. La fédération professionnelle prend acte de cette évolution. En 2002, la Convention Collective Nationale devient celle de la « Propreté et services associés ». Le terme de « services associés » (à la propreté) est préféré à celui de « multiservice » par les organisations syndicales qui craignaient un éclatement des activités. Une nouvelle classification des emplois élargie aux services associés à la propreté est définie. Les « agents de propreté » deviennent des « agents de services » et il y est précisé des « aptitudes de services » par emplois.

Cette évolution du périmètre d'activité se reflète également dans l'évolution de la filière de formation initiale (nouveau BTS « Métiers des Services à l'Environnement », Master « Manager du Développement du Multiservice associé à la Propreté »), ainsi que dans l'offre de formation continue. Les dispositifs de certifications et de qualifications initiées par la branche Propreté dans les années 2000 évoluent également et mettent en avant le développement de compétences de services ayant trait à l'environnement dans lequel les agents interviennent (intervention en public, relation client). En 2008, deux Certificats de Qualification Professionnelle relatifs aux services associés sont créés.

---

<sup>178</sup> 1% des entreprises emploient aujourd'hui plus de la moitié des salariés du secteur.



## **Sur le secteur de l'ameublement,**

- *Un renversement du marché*

L'ameublement se développait sur un marché traditionnellement détenu par des fabricants français. Il connaît un renversement à partir des années 2005-2006, avec l'ouverture du marché à la concurrence internationale, en particulier aux acteurs venus d'Asie, provoquant l'effondrement soudain du tissu industriel français et la disparition en cascade d'un grand nombre d'entreprises (par exemple, l'entreprise Capdevielle - 700 personnes liquidée en 2010), ou bien une baisse de leur chiffre d'affaires et une réduction conséquente des marges pour celles survivant à la crise, entraînant à leur tour, la défaillance de plusieurs groupes de la distribution : la CAMIF, le Groupe RAPP (qui comprend les enseignes Atlas, Fly, Crozatier). Cette crise est accentuée, d'une part par la montée en puissance des grandes enseignes de bricolage (Castorama, Leroy Merlin,) dont l'offre en mobilier s'est étoffée ces dernières années ; d'autre part, par l'arrivée concomitante des discounters sur le secteur de l'ameublement et la « *plateformisation* » de l'économie, avec des nouveaux entrants comme CDiscount.

Amputée d'un bon nombre de ses adhérents, la branche est soumise à une problématique de baisse de moyens du fait d'une perte substantielle de ses revenus. Pour exemple, sur les sept dernières années, le FCBA note une baisse de 35% à 40% de la taxe indexée sur le chiffre d'affaires des entreprises.

### **3. L'état des lieux**

Les branches professionnelles ne se réduisent plus à la question sociale, mais au travers des centres techniques, elles prennent en charge l'accompagnement des entreprises sur leur nouveau développement, notamment pour les PME. Leur rôle dans la formation et l'évolution des métiers, et aussi dans les formes d'emploi, est accru. Pour répondre au plus près à la demande des clients en quête de solutions intégrées, de nouvelles offres entraînant des recompositions d'acteurs voient le jour. Ces nouvelles offres sont transversales aux secteurs. Elles cherchent à se réorganiser pour suivre cette évolution intersectorielle. Cependant, les initiatives allant en ce sens sont encore limitées.

Sur le champ de la Propreté, même si l'offre des entreprises s'affirme de plus en plus avec des services associés, les prestations restent pensées dans une logique industrielle et se déploient comme des « quasi-biens ». L'offre est constituée par une somme de services au centre desquels se trouve la propreté, jouant le rôle de déclencheur des services associés. Dans cette même perspective, il est également difficile pour les entreprises de s'éloigner des modalités de contractualisation reposant de manière plus ou moins directe sur une vente de volume d'heures. A ce sujet, le Contrat d'Etudes Prospectives Propreté identifiait déjà en 2000 l'enjeu de penser la propreté tel un service (coproduit) comme facteur déterminant pour le développement du secteur.

Néanmoins, on peut observer des entreprises qui s'engagent plus fortement dans la redéfinition de leur activité avec une proposition de valeur renouvelée à l'instar de l'entreprise Cleaning Bio dans le Nord-Pas de Calais qui se définit comme « des facilitateurs de bien-être » et dans laquelle le dirigeant a suivi un parcours d'accompagnement vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. De plus, les demandes plus marquées des clients et donneurs d'ordres pour des prestations prenant en charge des enjeux de développement durable encouragent les entreprises à engager des réflexions en ce sens (RSE, attention aux Troubles Musculo Squelettiques, développement de la co-activité par des prestations en continu / en journée, etc.).

Sur le secteur de l'ameublement, la situation<sup>179</sup> est différente selon qu'il s'agit de l'ameublement professionnel (bureaux, hôtellerie, scolaire,...) organisée en BtoB, ou de l'ameublement domestique très impacté par les importations venues d'Asie, les délocalisations d'entreprises, et soumis à un circuit de distribution très puissant<sup>180</sup> (Conforama, But, Ikéa, ...) qui ne permet pas aux fabricants d'avoir facilement accès au client final, exception faite de quelques fabricants français (Gautier, Mobalpa, Schmidt, ...).

Outre les nouvelles réorganisations qui s'opèrent entre acteurs, l'ameublement domestique est confronté aux nouveaux modes de consommation et de vie.

---

<sup>179</sup> En France, où le marché de l'ameublement pèse environ 10 milliards d'euros, le professionnel représente moins d'1 milliards – et sur les 10 milliards, c'est 6 milliards d'euros d'importations.

<sup>180</sup> Les 4 plus gros distributeurs pèsent environ 60% du marché.

Par exemple, le développement des applications de vidéo ou de musique en ligne, en diminuant les besoins de rangement pour les disques et les livres, a été un autre facteur aggravant. Dans la même idée, le développement de la cuisine industrielle en réduisant les besoins d'outils de cuisine, a eu pour effet de diminuer les rangements. Le marché de l'occasion s'est développé et pèse 20% du marché, c'est-à-dire 2 milliards d'euros, mais il reste cantonné aux ventes entre particuliers. Le phénomène Leboncoin (plateforme de mise en relation entre particuliers) concrétise cette tendance aux circuits « courts ». L'enseigne IKEA se lance à son tour sur le créneau des ventes d'occasion en réservant dans ses magasins une zone à cet effet.

D'autre part, l'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) avec les objets connectés offrent des perspectives très intéressantes pour les industriels : la chaise qui prend en compte le poids, la table de restaurant qui permet de passer la commande, ..., c'est-à-dire des produits augmentés dans leur fonction par rapport à la fonction initiale.

Par ailleurs, le secteur de l'ameublement constate l'émergence d'un modèle locatif avec l'apparition de nouveaux acteurs mais cela reste un marché de niches (aménagement des résidences d'étudiants, par exemple).

La branche cherche d'une part, à œuvrer au changement de la structuration du marché en augmentant le maillage de ses entreprises françaises sur l'exemple de l'Italie où les regroupements de petites entreprises sont fréquents (districts), d'autre part, en favorisant les coopérations intra-sectorielles d'entreprises non concurrentes. Par exemple dans le cadre d'une réponse à un appel d'offres en hôtellerie (Alliance Manufacture de France), des entreprises de l'art de la table, de l'ameublement et d'autres se sont regroupées pour offrir une solution globale. Ailleurs, on assiste à l'organisation d'une coopération sur l'aménagement des espaces de vie (ferroviaire, avion, le mobilier public, ..., dans un rapprochement avec l'enjeu de la mobilité (exemple, la PME Stylevan, reprise par les dirigeants de MobilWood, qui réalise l'aménagement de vans).

#### Une restructuration des branches professionnelles et une évolution des périmètres institutionnels

Ainsi, des réflexions sont engagées au sein de la branche Propreté et services associés vers un rapprochement de branches à activité similaire (et « à forte intensité de mains d'œuvre ») comme la branche des activités de sécurité ou celles de la maintenance et de l'entretien des activités ferroviaires et aériennes.

D'autre part, la réforme de la formation professionnelle a également poussé la branche à se rapprocher d'un autre OPCA. A cette occasion, la branche s'est interrogée sur les critères pertinents de rapprochement. La perspective de rejoindre un OPCA sur le secteur de l'environnement et du traitement des déchets a été écartée en raison des différences structurelles des activités (investissements importants, part importante de marchés publics). La création d'un OPCA des « services opérationnels » (sécurité, industrie hôtelière), ayant davantage de points communs avec l'activité de propreté a été envisagée mais n'a pas abouti faute de maturité des acteurs. La branche s'est finalement tournée vers OPCALIA avant de s'orienter vers l'OPCA Transports, qui, également dans une dynamique d'élargissement de son périmètre, devient alors l'OPCA Transports et services.

Le secteur de l'ameublement, quant à lui, ne constate pas de recombinaison des branches professionnelles, qui sont différentes selon que l'acteur est fabricant, distributeur, artisan, enseigne de bricolage. Des groupes de travail se forment cependant entre elles.

Ces évolutions de périmètre des institutions de branche peuvent constituer les prémises d'une évolution plus fonctionnelle et intersectorielle des activités, à la condition que s'opèrent de réels rapprochements et décloisonnements de ces activités au niveau des entreprises dans une logique d'intégration de services au profit d'une performance d'usage. L'exemple récent d'ONET, leader du secteur de la Propreté, qui opère un rapprochement de ces activités de propreté et de sécurité en constitue un signal fort.



Les nouvelles recompositions d'acteurs se rapprochent de la notion de *sphère fonctionnelle*<sup>181</sup>. Elles naissent de l'enjeu de concevoir des solutions intégrées de biens et de services qui répondent au plus près, à l'évolution des attentes des usagers, ménages ou entreprises, de façon à faire face aux difficultés économiques que traversent les entreprises sur certains territoires, notamment ceux qui historiquement étaient fortement associés à une industrie traditionnelle. Par exemple, la branche Propreté a commencé à investir la sphère fonctionnelle « Performance, bien-être et santé au travail ».

Autre exemple : le cluster Nova CHILD<sup>182</sup>, situé sur le pays choletais dans le département du Maine-et-Loire, regroupe des acteurs économiques sur la sphère « bien grandir ». Dès lors qu'ils ciblent l'enfant, des entreprises issues de secteurs d'activité différents (puériculture, décoration, vêtement, mobilier, etc.), s'y retrouvent. Nova CHILD est né à la fin des années 90, du regroupement d'entreprises formant une association pour faire face aux difficultés économiques que traversent les secteurs de la chaussure et du textile qui perd alors 15 000 emplois sur le territoire. Sous l'impulsion des organes consulaires, il devient successivement Pôle de compétitivité économique "enfant" en 2005, et « Grappes d'entreprises » en 2011.

A fin 2014, on comptait 71 Pôles de compétitivité et 121 grappes d'entreprise.

Selon le rapport<sup>183</sup> rendu par le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires (CGET), l'évaluation réalisée en 2014-2015 sur le dispositif de « Grappes d'entreprise », est positive. Malgré des moyens d'animation assez faibles, les collaborations entre entreprises au sein des grappes sont nombreuses (+74% entre 2011 et 2013) ; l'ancrage local, visible à l'intensité des relations avec les chambres consulaires et les agences de développement, est important. L'étude souligne également l'attractivité que confère la présence d'une Grappe d'entreprises à un territoire.

Des évolutions sectorielles en cours ou en émergence, portées par les innovations technologiques, qui réinterrogent la pertinence des branches.

Les possibilités offertes par les TIC comme par un ensemble plus large d'innovations technologiques impactent les activités et font évoluer les secteurs d'activité, réinterrogeant par là même les découpages en secteurs et les branches qui les supportent. A titre d'exemples :

- **L'assurance** dont le cœur du métier consiste en la protection des biens et des personnes, évolue vers le bien-être, l'assistance et la prévoyance en misant sur la domotique et la robotisation pour accompagner ses assurés dans leur vie quotidienne. Ainsi, Axa Assistance envisage de proposer un ensemble de services aux personnes âgées pour leur permettre de conserver une certaine autonomie en leur fournissant toute sorte d'aide, par exemple, un robot pourrait aider à la prise de médicaments à heures fixes.
- Le secteur de **la finance** pourrait à l'avenir, s'unir ou être absorbé par les nouveaux venus que sont les GAFA<sup>184</sup> qui proposent des services en ligne. Google Wallet et Apple Pay, qui reposent sur l'enregistrement unique des moyens de paiement sur un compte client pour ensuite régler l'ensemble des achats en toute simplicité. Facebook et Snapchat se sont récemment lancés avec un service de transfert d'argent via l'application de messagerie instantanée. La digue érigée par les réglementations française et européenne qui préserve le secteur bancaire de l'entrée de nouveaux acteurs ne suffira pas à écarter la menace sur le secteur de la finance, et commence à céder. Avec l'émergence du financement participatif et sa croissance fulgurante<sup>185</sup>, on constate que les nouveaux venus sont davantage issus de l'univers des NTIC que du monde de la finance.

---

<sup>181</sup> Promu par le modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, le concept théorique de *sphère fonctionnelle* est défini comme un espace au sein duquel les nouvelles solutions intégrées peuvent se concevoir, se produire et se déployer.

<sup>182</sup> Nova CHILD est anciennement le Pôle de compétitivité Enfant situé à Cholet (49) <http://www.novachild.eu/>

<sup>183</sup> Rapport de l'évaluation réalisée en 2014-2015 par les cabinets Erdyn et Technopolis <http://www.cget.gouv.fr/sites/cget.gouv.fr/files/atoms/files/etude-cget-grappes-entreprises.pdf>

<sup>184</sup> L'acronyme GAFA désigne les quatre grandes firmes américaines qui dominent le marché du numérique : Google, Apple, Facebook, Amazon. Ce sigle, cependant, tend à être abandonné au profit du sigle GAFAM, le M signifiant Microsoft.

<sup>185</sup> En 2014, les montants levés par le crowdfunding ont atteint 152 millions d'euros, soit près de deux fois plus qu'en 2013.

- Le **secteur IT** pourrait entrer dans la sphère des producteurs d'énergie. Les milliers d'ordinateurs et les « data centers » représentent en effet une production de chaleur qui peut être considérée comme opportune si on sait la canaliser pour la réutiliser, plutôt que de chercher aujourd'hui à l'annihiler (la combattre) à force de solutions de refroidissement qui sont un gouffre énergétique et financier. Une jeune pousse du nom de Qarnot Computing, a inventé des « ordinateurs radiateurs » qui peuvent non seulement être utilisés pour produire de la puissance informatique, mais également servir à chauffer particuliers et établissements gratuitement.

- Le secteur **automobile** est en pleine mutation. Les équipementiers proposent déjà des offres de nature servicielle, adossées à la technologie numérique. Ainsi MU by Peugeot est un service de réservation en ligne, adossé à un compte rechargeable en unités, pour louer des services de mobilité au sein des concessions Peugeot : voiture, scooter, vélo, utilitaire, accessoires et kit de déménagement. Dans ce contexte, les secteurs automobiles, ferroviaires et autres sont appelés, non seulement à travailler ensemble, mais à se réorganiser pour appréhender les nouveaux usages.

Avec l'émergence des voitures connectées. L'entrée en lice mi-2014 d'acteurs comme Google (Android Auto) et Apple (Carplay) dans l'habitacle de la voiture donne lieu à toutes les suppositions sur le rôle exact que chacun va vouloir occuper dans les prochaines années dans la formalisation d'une solution de mobilité.

#### Un nombre et un périmètre d'activités mis en question

Dans le même temps, des réflexions s'initient sur l'évolution des frontières des branches d'activité. Cette dynamique a particulièrement été impulsée par le rapport Poisson (Rapport sur la négociation collective et les branches professionnelles, 2009) qui prévoit une division par 10 du nombre de branches dans un souci de meilleures représentativités et négociations des accords de branche.

Le rapport de Jean-Denis COMBREXELLE sur la négociation collective, le travail et l'emploi (septembre 2015) propose de prévoir un mécanisme de fusion des branches qui représentent moins de 5000 salariés, mais également de donner la priorité aux accords d'entreprise dans les domaines des conditions de travail, du temps de travail, de l'emploi et des salaires. A sa suite, la loi portée par la Ministre Myriam EL KHOMRI vise à renforcer la négociation collective au niveau de l'entreprise en élargissant ses domaines de compétence et d'action. Il vise également **une réduction importante du nombre de branches**, en passant de 750 branches à 400 branches d'ici la fin de l'année et en ciblant l'objectif de diminuer à 200 le nombre de branches dans les trois années qui viennent.

#### **4. Acteurs impliqués**

- Les branches professionnelles et leurs organismes associés
- L'Etat, le législateur
- Les organisations syndicales
- Les entreprises
- Les clients et donneurs d'ordres

#### **5. Signaux faibles, ruptures possibles, incertitudes majeures**

La prise en compte accrue des enjeux du développement durable avec en particulier l'urgence à endiguer le changement climatique, le développement de la RSE volontaire ou sous la contrainte réglementaire et fiscale, les difficultés économiques rencontrées par les entreprises, l'émergence de nouveaux comportements des consommateurs influant sur l'évolution de la demande sont autant de facteurs en faveur d'un changement profond du paysage institutionnel avec de nouveaux regroupements. Avec un paramètre complémentaire : l'essor et l'omniprésence de l'industrie des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) qui amplifient cette transformation.

#### **Signaux faibles**

- Augmentation de la demande clients pour des solutions globales incitant les fournisseurs et prestataires à sortir de leur secteur d'activité traditionnel.
- Rapprochements de certaines institutions de branches dans une logique intersectorielle.



### Ruptures possibles

- Les nouvelles formes de concurrence introduites par les technologies qui font émerger de nouveaux acteurs, transforment les formes d'intermédiation et font évoluer la valeur d'usage d'un bien / activité de service.
- La « plateformisation » de l'économie a tendance à « horizontaliser » les marchés, de sorte que ce mouvement pourrait chambouler l'organisation secteurs/branches

### Incertitudes majeures

- Capacité des entreprises et de leurs branches à penser leurs activités de manière intégrée plutôt qu'une somme d'activités.
- Capacités des clients et donneurs d'ordres à sortir des cadres de pensée et de contractualisation actuels.
- Capacité des acteurs institutionnels à construire des réponses favorables à ces évolutions (lois, accords de branche, évolutions des métiers, formation professionnelle...)
- 

### Des indicateurs pertinents :

- Évolution du nombre de branches professionnelles / Recomposition des branches
- Évolution du périmètre d'activités inscrit au sein de chaque branche
- Activité de production des accords de branche
- Évolution du nombre d'initiatives de type Clusters transversaux

6. Émergence de nouveaux dispositifs de type « Grappe d'entreprises » porteurs d'une logique de projet intersectoriel et favorisant le développement des coopérations transverses
- ### Les hypothèses à l'horizon 2050

### Hypothèse tendancielle : des institutions sectorielles orientées vers le développement des ressources de leurs adhérents

Les branches, moins nombreuses qu'en 2015, se seront recomposées sous l'impulsion de l'évolution des activités (ruptures technologiques, développement d'offres intégrées associant une diversité de compétences dans des logiques de partenariat / coopération).

Les négociations sociales se menant principalement au niveau des entreprises, leur rôle est moins centré sur les aspects de négociation juridique, plus centré sur l'appui au développement des entreprises. Elles s'engagent aux côtés des adhérents dans des projets d'innovation, appuient le développement de la professionnalisation, l'accompagnement à la prise en charge par les entreprises des enjeux environnementaux et sociaux.

Ce nouveau rôle les amène notamment à s'inscrire dans des dispositifs partenariaux territorialisés (liens aux collectivités, dialogue social territorial), ou à créer leurs propres dispositifs de régulation en lien avec les dynamiques de territoire : par exemple des règles sur les formes de concurrence et de coopération, des standards technologiques etc., afin d'anticiper les nouvelles réglementations et amoindrir leur impact sur leurs entreprises adhérentes. Elles favorisent également le dialogue avec les ONG dans une perspective d'implication des parties prenantes à l'échelle du secteur.

### Hypothèse 2 : des institutions sectorielles affaiblies, une attitude de réaction aux événements

Mises en difficulté par les évolutions des activités de leurs adhérents qu'elles n'auront pas anticipées, et par un affaiblissement de leur rôle dans la négociation au profit des entreprises, les branches ont du mal à sortir de logiques « défensives » visant à préserver les intérêts catégoriels de leurs adhérents.

Les entreprises qui ont évolué en-dehors de leur secteur d'origine parce qu'entraînées dans une sphère fonctionnelle, ont quitté leur fédération avec pour effet d'affaiblir les institutions auxquelles elles sont reliées historiquement.

Des émanations institutionnelles naissent de ces recompositions, mais elles n'ont pas le caractère dur, y compris dans le dialogue social, que les fédérations professionnelles pouvaient avoir. Cela donne lieu à des dispositifs plus « soft », pas forcément pérennes, mais qui participent d'une mise en mouvement.

### **Hypothèse 3 : des institutions sectorielles réorganisées, partenaires incontournables de l'État**

La réduction du nombre de branches a eu pour effet d'augmenter l'importance de chacune, en termes d'entreprises et de salariés représentés. Réorganisées pour tenir compte des mutations économiques et numériques, les branches professionnelles demeurent des partenaires sociaux institutionnels incontournables pour l'État. Le dialogue, plus fluide du fait du moindre nombre d'acteurs, est soutenu. En complément, les branches ont les moyens de développer des stratégies d'appui à leurs adhérents.

#### **ANNEXE - Les dates clés de la branche Propreté**

- 1966 : création de la Fédération nationale des entrepreneurs de nettoyage de France (FNENF)
- 1980 : création de l'INHNI, organisme de formation de branche
- 1981 : signature de la première convention nationale (CCN)
- 1982 : La première classification des emplois est signée en annexe à la CCN
- 1983 : Création du BTS Maintenance, option nettoyage ; qui deviendra le BTS Hygiène Propreté Environnement, puis Métiers des services à l'environnement (MSE).
- 1986 : signature de l'annexe 6 à la CCN qui définit des conditions de garantie de l'emploi et la continuité du contrat de travail du personnel en cas de changement de prestataire. Il deviendra l'annexe 7 en 1990.
- 1988 : création de la Fédération Européenne du Nettoyage Industriel (FENI)
- 1990 : la FNENF devient la Fédération des entreprises de Propreté
- 1991 : signature de la première convention de coopération avec le ministère de l'Education Nationale
- 1993 : création du FAF Propreté (organisme collecteur)
- 1993 : signature de la première convention avec l'AGEFIPH
- 1995 : création du comité de normalisation « Propreté » au sein de l'AFNOR
- 1995 : entrée en vigueur de la nouvelle CCN
- 1995 : création du FARE (Fonds d'actions pour la réinsertion et l'emploi), qui deviendra le FARE Propreté (Fonds d'actions et de ressources pour les entreprises) suite à la diversification de ses missions sur le champ du développement durable et de la RSE.
- 1996 : création de Qualiprope
- 1997 : signature de l'accord sur le temps partiel
- 2001 : création du BAC+5 Manager du développement du multiservice
- 2002 : la CCN Propreté devient « Propreté et services associés », la FEP devient la Fédération des entreprises de Propreté et services associés. Une nouvelle classification des emplois élargis aux services associés à la propreté est définie. Les « agents de propreté » deviennent des « agents de services ». Il y est précisé des aptitudes de services par emplois.
- 2004 : signature de l'accord de Branche sur la formation professionnelle
- 2005 : mise en place d'un plan d'actions pour la promotion et la valorisation des métiers de la Propreté avec le ministère de l'Education Nationale. Développement des contrats d'alternance auprès des jeunes.
- 2006 : premier groupe de travail sur les Troubles musculo squelettiques (TMS)
- 2008 : lancement du programme Développement Durable, la FEP bénéficie du soutien de la Commission Européenne via le programme Life+
- 2011 : création de l'OC Propreté (Organisme Certificateur de branche)
- 2014 : l'organisme collecteur des fonds de formation de branche devient l'OPCA-TS (OPCA Transports, qui change alors de nom et devient l'OPCA TRANSPORT ET SERVICES) succédant à OPCALIA PROPLETE



### 2.3.3 Évolution des formes de compétitivité et des formes de gouvernance associées

Variable 3b. Dimension entrepreneuriale

Rédaction : Christophe SEMPELS

#### 1. Définition de la variable

La variable étudie comment la question de la compétitivité est abordée dans le monde entrepreneurial. Quelles formes peut-elle prendre ? Quelles formes peut-elle prendre ? Quelles formes de compétitivités alternatives à la concurrence par les prix ? La dynamique de coopération est-elle une réponse en termes de compétitivité ? Si oui, quelles sont alors les incidences sur l'évolution des modes de gouvernance ? Quelle est la Place de la question de la rentabilité dans la dimension de la performance ?

#### 2. Éléments de rétrospective

La compétitivité est un concept relatif et multidimensionnel dont les déterminants sont nombreux et sont situés à la fois au niveau macro, méso et micro-économique.

Sur un plan générique, le terme « compétitivité », dont l'origine latine (*competere*) évoque l'idée de « rechercher ensemble », mais aussi celle de « se rencontrer en un même point », désigne l'aptitude à affronter des situations de concurrence et à rivaliser avec autrui. Au niveau de l'entreprise, la compétitivité peut être définie comme la capacité d'une entreprise à concevoir, produire et mettre en marché, une offre supérieure à celles de la concurrence, que ce soit sur des critères de prix ou non. Plus spécifiquement, est compétitive, une entreprise qui est en capacité de créer un avantage concurrentiel lui donnant, pour un temps donné, une supériorité sur les entreprises avec lesquelles elle est en concurrence directe ou substitue (capacité à proposer une offre en substitution d'une autre). Créer cet avantage concurrentiel revient pour elle à proposer à ses clients ce qu'ils demandent ou ce dont ils ont besoin, de manière plus efficace et plus efficiente que ses concurrents, ou selon une approche difficilement imitable par ces derniers.

Ce concept est apparu en économie et en management fin des années 70, début des années 80. La saturation croissante des marchés, suite à leur développement pendant la période des Trente glorieuses, a rendu plus difficile ou impossible la capacité pour tous les acteurs de croître simultanément. À l'inverse, lorsque la demande atteint son plafond, la croissance d'une entreprise se fait toujours au détriment d'une autre entreprise. Dans ce contexte, la lutte pour le maintien et le développement de la part de marché devient fondamentale. Et pour maintenir ou développer sa part de marché, une entreprise doit développer des avantages concurrentiels uniques pour asseoir sa compétitivité.

Début des années 1980, Michaël PORTER, alors Professeur à Harvard, publie le célèbre « The competitive advantage ». Ancré dans l'école de la stratégie du positionnement<sup>186</sup>, il considère initialement qu'une entreprise dispose de deux grandes orientations stratégiques de base pour construire un avantage concurrentiel :

- La domination par les coûts : l'entreprise décide ici de se battre sur les coûts, sa capacité à développer la structure de coût la plus serrée et donc les prix les plus bas lui conférant une supériorité dans le marché. Elle va pour se faire développer une stratégie de volume pour bénéficier au maximum des effets d'échelle et des effets d'apprentissage.
- La différenciation : à l'inverse, l'entreprise peut décider de conférer à son offre des qualités particulières valorisées par les clients qui sont dès lors prêts à payer pour en bénéficier. Ces qualités peuvent être fonctionnelles, émotionnelles ou symboliques. Au plus ces bénéfices sont singuliers et valorisés par les clients, au plus l'entreprise est capable de justifier un *price premium* et d'asseoir sa compétitivité.

---

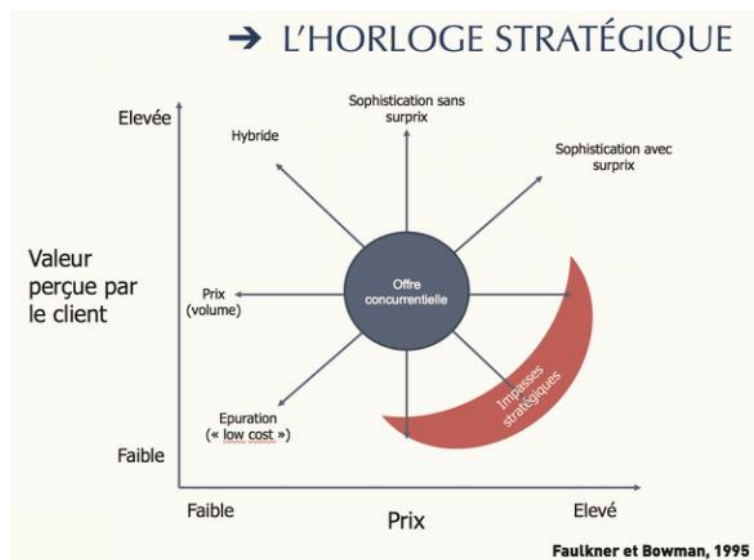
<sup>186</sup> MINTZBERG H. (2009), Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique », Pearson Education.



PORTER a initialement pensé qu'une entreprise ne pouvait pas poursuivre simultanément une stratégie de domination par les coûts et de différenciation, l'une étant contradictoire avec l'autre. Celles qui essayaient étaient « *stuck in the middle* », c'est à dire coincées entre deux approches antagonistes et dès lors incapables de développer le moindre avantage significatif réel. A terme, ces entreprises étaient, selon PORTER, vouées à disparaître.

Dans les années qui suivirent, plusieurs académiques dénoncèrent cette vision dichotomique de PORTER, estimant que beaucoup d'entreprises très performantes ne sont ni les leaders de leur secteur en termes de part de marché (=> stratégie volume), ni les concurrents avec les coûts les plus bas, ni encore les concurrents les plus différenciés, capables de faire payer à leurs clients les prix les plus élevés.

En 1995, BOWMAN propose un modèle de construction de l'avantage concurrentiel plus nuancé, qu'il nomme l'horloge stratégique.



Les possibilités de construire un avantage concurrentiel vont dépendre de la capacité d'articuler prix et valeur de la manière la plus avantageuse possible pour le client. Dit autrement, il s'agit d'offrir le plus de valeur possible pour le client (valeur = bénéfices / sacrifices). Il est possible de bâtir des stratégies hybrides offrant une équation de valeur maximale (comme p.ex. l'opérateur téléphonique Free ou le magasin d'ameublement Ikea).

Les années 1990 vont marquer un virage, avec le développement croissant et accéléré de la mondialisation de l'économie. Certes, les échanges ont toujours été internationaux mais avec la mondialisation, les entreprises deviennent capables d'articuler leur compétitivité avec la compétitivité coût des territoires du monde pour localiser leurs facteurs de production dans les pays les plus attractifs. Et attractif signifie ici très majoritairement coûts bas. Cette mondialisation et la financiarisation de l'économie qui l'accompagne vont tordre le concept de compétitivité et dissocier l'efficacité et l'efficience réelle d'une entreprise avec sa structure de coûts. Ce ne sont plus désormais les plus efficaces ou les plus efficaces qui sont les moins chers, mais ce sont ceux qui arrivent à localiser avantageusement leurs facteurs de production dans les pays à bas coûts.

Ce faisant, les déterminants classiques d'efficacité et d'efficience deviennent caduques. Les entreprises qui sont coincées dans les marchés locaux – soit la grande majorité des entreprises française par exemple – trinquent et voient leur compétitivité s'effriter. Leur marge s'érode. Et avec elle, la qualité de leurs offres, qu'ils n'arrivent plus à maintenir à un niveau élevé faute d'afficher alors des prix qui les placent hors marché.

Face à ces pertes significatives de compétitivité et à l'inefficacité croissante des sources classiques d'avantages concurrentiels, il devient désormais nécessaire d'identifier de nouveaux déterminants. Aucune nouvelle approche n'a émergé de manière significative à ce jour, mais plusieurs pistes coexistent (voir point suivant).



Comme le propose l'avis sur la compétitivité du Conseil Economique, Social et Environnemental français, la liste des facteurs pouvant agir sur la compétitivité des entreprises est longue<sup>187</sup> :

- le coût du travail (qui inclut, outre les salaires versés, les cotisations sociales salariales et patronales ainsi que les divers impôts et taxes sur la main d'œuvre) ;
- la durée du temps de travail ;
- l'organisation du travail et la qualité du dialogue social ;
- l'investissement en formation continue des salariés ;
- le coût des matières premières et de l'énergie ;
- la qualité des produits fabriqués ;
- le taux de change (qui impacte fortement le coût des importations et le prix des exportations) ;
- la capacité des entreprises à trouver des financements et capitaux ;
- l'effort de recherche et d'innovation dans les secteurs porteurs ainsi que le soutien à l'exportation ;
- la prise en compte des facteurs de développement durable ;
- la stabilité de l'environnement fiscal et social ;
- l'existence d'une véritable politique industrielle ;
- plus généralement, les politiques publiques améliorant le cadre dans lequel évoluent les acteurs économiques (qualité des infrastructures, des réseaux, des services publics, etc.).

### 3. États des lieux

Les nouvelles fondations de la compétitivité de demain restent largement ouvertes à ce jour. On peut citer ici sans forcément être exhaustif les tendances suivantes :

- La révolution numérique a mis en avant la capacité d'acteurs nouveaux à casser les rentes de situation d'entreprises établies pour certaines depuis plusieurs décennies, voire plusieurs siècles. En prenant appui sur la puissance de la foule et sur des coûts de transaction extrêmement faibles, elles sont capables de désintermédier les acteurs classiques d'une chaîne de valeur et de recomposer un avantage concurrentiel en captant une valeur fondée sur l'effet réseau.
- Les développements de l'intelligence artificielle et de la robotisation promettent, selon leurs défenseurs, de libérer de gigantesques gains de productivité grâce à la prise en charge de la quasi-totalité des tâches de labeur, mais aussi des activités d'interface ou de services<sup>188</sup>. Mais quels en seront les effets sur l'emploi ainsi que sur la qualité des services offerts et la nature des relations ainsi promues ?
- Les travaux sur la productivité servicielle font apparaître, en opposition aux déterminants de productivité industrielle classique, de nouveaux déterminants fondés sur une logique servicielle. Gains de flexibilité, gains d'adoption fondés sur des gains d'apprentissage, gains de complémentarité ou gains d'intégration peuvent ainsi constituer les fondations d'une nouvelle approche de la compétitivité. Dans cette optique, c'est la notion même de compétitivité qui est partiellement remise en question en mettant en évidence le bien-fondé de la coopération entre acteurs en lieu et place de la seule approche de concurrence.
- Le lien entre coopération et compétitivité n'est cependant pas nouveau. Ainsi, les clusters constituent des réseaux d'entreprises constitués majoritairement de PME et de TPE, fortement ancrés localement, souvent sur un même créneau de production et souvent à une même filière qui cherchent collectivement à augmenter le chiffre d'affaire et l'efficacité économique des entreprises. Ils cherchent aussi à détecter dans leur environnement les facteurs favorisant leur croissance. Si la coopération est de mise au sein des clusters, il faut pourtant reconnaître que la relation entre les membres des clusters et leurs parties prenantes hors cluster restent fondées sur la dynamique concurrentielle.

---

<sup>187</sup> Notons qu'il existe pléthores d'avis ou de rapports de ce genre, celui du CESE n'en est ici qu'un parmi de très nombreux autres.

<sup>188</sup> Le Japon compte ainsi déjà des robots humanoïdes pour assurer des services à la personne. Dans les hôpitaux nippons, il faut désormais compter sur les robots infirmiers. Et il existe désormais des hôtels entièrement gérés par des robots.

- A l'inverse, les Pôles Territoriaux de Coopération économique (PTCE) sont constitués par un ensemble d'acteurs de terrain qui s'associent autour d'un projet économique commun pour favoriser un développement territorial local. Ils restent cependant confidentiels et surtout orientés vers les acteurs de l'économie sociale et solidaire.
- Le lien entre mesures visant à promouvoir le développement durable et la compétitivité n'est pas évident. De nombreuses études montrent que ce lien affiche tantôt une corrélation positive ou négative en fonction des cas et des secteurs étudiés. Rares cependant sont les études qui ont cherché à évaluer ce lien en fonction de la nature de l'intégration du développement durable à la stratégie des entreprises. Ainsi, une analyse commandée par la Fondation Ellen MacArthur au cabinet McKinsey met en évidence que si des secteurs ou sous-secteurs de l'industrie manufacturière en Europe adoptaient un modèle d'économie circulaire, ils pourraient réaliser des économies de 630 milliards USD par an jusqu'en 2025, c'est-à-dire environ 9 % du PIB de l'Europe. De la même manière, une méta-étude commandée par l'UNEP<sup>189</sup> met en évidence qu'en fonction de la stratégie retenue par l'entreprise, une amélioration environnementale des processus de production ou l'amélioration de la qualité du travail sont positivement corrélées avec la valeur actionnariale de l'entreprise, son efficacité opérationnelle ou ses revenus. Plus largement, il est de plus en plus admis de nos jours que l'environnement est devenu pour de nombreuses entreprises une partie intégrante de leurs choix stratégiques et une composante majeure de leur compétitivité et de leur avenir.

#### 4. Acteurs impliqués

Les entreprises, qui décident de leur stratégie.

Les organismes internationaux type OMC, les Etats et les collectivités territoriales à travers les politiques mises en œuvre, les clusters ou autres structures territoriales de dynamisation de l'innovation et de la compétitivité (p.ex. les pôles de compétitivité), les cabinets conseil en stratégie d'entreprise, les écoles et centres de recherche, les fonctions supports à l'entreprise.

#### 5. Signaux faibles, rupture possibles, incertitudes majeures

##### Signaux faibles

- Une forte disparité sur les réglementations environnementale et sociale crée des distorsions de compétitivité entre régions du monde qui du coup influent sur la compétitivité des entreprises en fonction de leur capacité à assurer la mobilité de leurs facteurs de production (mais risque ensuite de se voir privé de certains marchés en termes de non compliance à la réglementation).
- L'évolution des consciences : certains défendent l'idée que les paradigmes fondés sur la réussite individuelle sont à bout de souffle, et que de nouveaux paradigmes émergent, parmi lesquels le paradigme dit évolution/opale. Tandis que les paradigmes antérieurs sont fondés sur des logiques de peur et de rareté, le paradigme évolution/opale est fondé sur la confiance et l'abondance : si l'on suit sa raison d'être, avec authenticité et cohérence, les moyens suivront. Il apporte trois avancées majeures pour les organisations : l'auto-organisation (self-management) des individus et des équipes, comme les cellules et les organes qui ont leur fonctionnement autonome ; la prise en compte des individus dans toutes leurs facettes (wholeness), en intégrant autant que la raison, la force et la détermination actuellement valorisés, d'autres facettes comme la vulnérabilité, les émotions, ou l'intuition ; une raison d'être évolutionnaire (evolutionary purpose), accessible en se mettant à l'écoute de ce que l'organisation veut devenir et servir et non à définir en vue de l'atteindre. Ses meneurs détachent leur identité de leur ego.

---

<sup>189</sup> Programme des Nations Unies pour l'environnement



## Ruptures possibles

- Effondrement du système financier qui va assécher les financements et créer des effets considérables sur le tissu d'entreprises à l'échelle mondiale.
- Un changement radical de politiques publiques d'une logique de concurrence à une logique de coopération.

## Incertitudes majeures

- Le statut donné aux technologies entre les défenseurs d'un tout technologique et d'un rapport maîtrisé à la technologie au service de l'Homme.
- L'évolution des consciences : quelle forme dominera ?
- La place de la finance dans le monde.
- La mise en œuvre de processus de régulation internationale sur les questions environnementales et sociales.

### 6. Indicateurs pertinents

Indicateurs quantitatifs : Part de marché de entreprises, taux de marge brute / taux de rentabilité, taux de productivité, nombre d'innovations réussies par an et après 3 ans, part des offres de moins de 5 ans dans le portefeuille.

Indicateurs qualitatif : force d'une marque et valence de son image, dynamisme d'une entreprise, agilité, culture orientée innovation (tolérance au risque, droit à l'erreur, capacité de co-responsabilisation des collaborateurs à innover, les capacités créatives de l'organisation ...)

### 7. Hypothèses à l'horizon 2050

#### Hypothèse tendancielle : Une compétitivité – coût toujours prégnante

La concurrence reste la dynamique dominante de structuration des rapports entre acteurs. Le développement de la compétitivité hors coût est subordonné au développement de la compétitivité coût. La finance garde une place prépondérante dans les décisions d'arbitrage des entreprises.

La pression environnementale est telle qu'une prise en charge optimisée des enjeux environnementaux est indispensable au maintien de la compétitivité. Le pragmatisme prévaut, notamment sur la question de l'accès aux ressources, qui prend une importance croissante sur la compétitivité des entreprises. La lutte pour accéder de manière exclusive à certaines ressources critiques est féroce et a eu de fortes conséquences sur la compétitivité des entreprises qui n'ont pas réussi à sécuriser leur chaîne d'approvisionnement.

Chaque entreprise étant centrée sur ses marges et son profit, la logique de sous-traitance est toujours dominante, induisant un rapport déséquilibré pour le tissu de PME travaillant en lien avec les acteurs dominant, qu'ils soient producteurs ou distributeurs.

Les entreprises, notamment les PME, qui seraient enclines à développer des pratiques de RSE sont obligées de subordonner leur engagement sur des questions environnementales et sociales au retour sur investissement. Il en est de même de toute initiative visant une meilleure prise en charge des externalités.

#### Hypothèse 2 : Une compétitivité fondée sur les effets utiles des écosystèmes

Face à un accroissement de la complexité, lié à l'interdépendance forte des systèmes environnementaux et humains, et à leur instabilité, les entreprises, les PME comme les plus grandes, ont été obligées d'investir dans la construction de réponses plus globales, plus pertinentes, passant par des capacités d'innovation et de coopération. Les entreprises ayant précédemment développé des pratiques de RSE en ont fait un atout, s'en servant de point d'appui dans une première étape (capacité de dialogue avec les parties prenantes, attention portée aux impacts de l'activité, etc.).

La concurrence s'est ainsi progressivement effacée au profit de la coopération dans la structuration des rapports entre acteurs. Aux chaînes de valeur, se sont progressivement substitués des écosystèmes coopératifs mieux à même de prendre en charge les besoins humains. Leurs raisons d'être s'articulent désormais sur les sphères fonctionnelles et la capacité à mieux prendre en charge les externalités environnementales et sociales. Les fondements de la compétitivité relèvent très largement des effets utiles générés par ces écosystèmes et des ressources immatérielles qui permettent à ces effets utiles de se diffuser en réseau.

Le rapport à la rentabilité a été requestionné par la dynamique d'écosystèmes coopératifs et la gouvernance associée. Il est devenu un rapport raisonnable, ce qui permet de partager la valeur créée au sein de l'écosystème de manière équitable, en fonction des contributions apportées.

Les avancées technologiques se sont mises au service de l'organisation des écosystèmes, facilitant la coopération, mais aussi l'évaluation des impacts ou des contributions. Par ailleurs, elles jouent un rôle d'appui à la mise en œuvre de gouvernance innovante pour réguler le système.

### **Hypothèse 3 : Une compétitivité liée à la technologie, à l'accès aux données et aux clients**

La révolution technologique a pulvérisé un nombre important d'entreprises qui ne s'y étaient pas engagées. Les pouvoirs acquis par ces désormais méga-entreprises sont devenus démesurés et ils contrôlent désormais l'essentiel des échanges et de la captation de valeur monétaire, faisant des entreprises non numériques survivantes, des sous-traitants dépendants de leur bon vouloir.

La technologie a remplacé un nombre important d'activités autrefois réalisées par une force de travail humaine. L'emploi s'est totalement délité et n'est plus aujourd'hui le principal indicateur de la place dite productive qu'occupe un individu dans la société. A l'inverse, nous parlons désormais de potentiel de contribution à un projet donné, directement lié à une commande des entreprises numériques. Notons toutefois que des contre-courants culturels, anti-technologiques, se sont développés. Mais ils peinent à accéder aux ressources largement contrôlées par les empires numériques. La société est donc profondément divisée.

### **Hypothèse 4 : des bouquets de services en concurrence**

Les entreprises se sont regroupées autour d'un intégrateur dans une logique de bouquets de services. La participation à ces bouquets créé pour les acteurs, grandes entreprises comme PME, une capacité renforcée d'accéder à moindre coût aux clients, favorisant ainsi leur compétitivité. Il en résulte des offres de service pensées comme des quasi-biens cherchant à associer au mieux une solution standard et une capacité de personnalisation. Les PME n'étant pas inscrites dans ces bouquets ont de plus en plus de mal à exister.

Une concurrence entre des solutions alternatives s'organise, nécessitant pour chaque bouquet de définir une stratégie de positionnement coût / qualité.



## 2.3.4 Évolution des formes de contractualisation au regard du Développement Durable

Variable 3b-Bis. Dimension entrepreneuriale

*Entretien avec André GESSALIN, Consultant chercheur, énergie, environnement et business model*  
*Rédactionnel : Patrice VUIDEL, consultant chercheur, ATEMIS*

### 1. Définition de la variable

La variable s'intéresse aux différentes formes de contractualisation en mesure de prendre en compte les enjeux du Développement Durable, c'est-à-dire celles relatives à la vente de services, orientées « performance », « résultat ». Ces formes se développent-elles ? En particulier, quel développement des formes de contractualisation orientées "performance d'usage", s'appuyant sur une dynamique de coopération dans la mise en œuvre ?

### 2. Éléments de rétrospective

#### La servicisation, les systèmes produit-service comme une réponse aux enjeux économiques et environnementaux

Les enjeux économiques (le besoin de maintenir une compétitivité dans un marché avec une concurrence de plus en plus forte ; La recherche de relais de croissance et de nouveaux espaces pour les entreprises dans des marchés de biens qui sont saturés) et environnementaux (mieux gérer les ressources à travers une optimisation des processus de production ou l'ajout de services) font émerger une dynamique de servicisation, c'est à dire un processus par lequel l'entreprise manufacturière passe d'une offre de différentes formes de services ajoutés ou associés aux biens à des modèles d'affaires orientés services.

Mise en œuvre à partir de la seconde moitié des années 80, via la proposition de **solutions**, elle se voit formalisée dans les années 1990 à travers l'émergence de la notion de Système Produit-Services (Product-Service System ou PSS en anglais). En B to B, les clients font évoluer leurs demandes, mettant en avant des résultats attendus en termes de délais d'intervention, de maintenance préventive par exemple. En réponse de nouvelles offres émergent.

Exemple : au début des années 90 Peugeot confie la gestion de la cabine de peinture à un de ses fournisseurs. Ce dernier passant d'une offre consistant à vendre un produit (la peinture) à un service de peinture, soit un résultat. Ce changement est vu comme une opportunité d'innovation pour le fournisseur : en étant au cœur de l'usine, en prenant en charge l'activité de peinture, celui-ci accède à un retour d'expérience « en direct ». Il peut également viser une réduction des consommations de produit, prendre en charge les rejets.

BAINES et al. (2007) donne la définition suivante des PSS : « *Un PSS peut être considéré comme une proposition de marché qui étend les fonctionnalités traditionnelles d'un produit en intégrant des services supplémentaires. L'accent est mis sur la « vente de l'usage » plutôt que la « vente du produit ». Le client paie pour l'utilisation d'un actif, plutôt que l'achat, et donc bénéficie d'une restructuration des risques, des responsabilités et des coûts traditionnellement associés à la propriété. [...] De même, les fournisseurs ou les fabricants peuvent améliorer leur compétitivité, car ces « solutions » peuvent être clairement distinctes des offres basées sur les produits tout en conservant simultanément la propriété des actifs qui peuvent améliorer l'utilisation, la fiabilité, la conception, et de la protection. Pour certains auteurs, le concept d'un PSS englobe également les enjeux du développement durable. L'attente est que le fondement d'un PSS pur aura un impact environnemental plus faible que, tout simplement, une transaction plus traditionnelle où l'entreprise fabrique des produits, puis transfère les responsabilités de propriété et d'utilisation pour le client.* »

Parmi les différents types de systèmes produits services, celui orienté résultat amène le fournisseur à garantir la satisfaction des besoins du client sans tenir compte des produits matériels mobilisés (facility management system, least cost planning, etc.). On est donc ici dans un modèle d'affaires qui vend une performance.

L'économie de la fonctionnalité apparaît au début des années 2000 à la fois comme un modèle rendant compte de la dynamique de servicisation, et comme un modèle à même de prendre en charge des enjeux sociaux et environnementaux à travers le passage à une dynamique servicielle. Dans ce second cas, la sortie de la logique de volume associée au modèle industriel est posée comme un objectif ; Une des modalités de cette sortie étant la contractualisation sur des performances d'usage, et non plus sur des moyens (biens, prestations de services).

### 3. États des lieux

Au-delà des formes variées de contractualisation qui se sont répandues pour encadrer la relation de service entre acteurs économiques, telles que les contrats au forfait, les abonnements..., portées principalement par l'essor des services d'accès aux réseaux de télécommunication, la fiche s'intéresse aux formes contractuelles qui portent sur l'obligation de résultat et la performance d'usage.

#### Les modèles d'affaires centrés sur le résultat

##### Le modèle du success fee

Le monde du conseil anglo-saxon a développé une pratique du Success fee ou "commission de succès" en français. Le success fee correspond à la rémunération dévolue au cabinet conseil d'une opération portant en général sur le capital de l'entreprise. Il peut s'agir de la vente d'une entreprise, de la recherche de fonds propres pour son développement, ou de la recherche d'une entreprise à racheter.

Cette rémunération, proportionnelle au montant de la transaction, n'est perçue qu'en cas de succès, c'est à dire lorsque l'opération est menée à bien, d'où son nom. Elle est généralement précédée d'une commission forfaitaire perçue en amont qui reste acquise au cabinet conseil quelle que soit l'issue de la transaction.

Cette pratique, quasi systématique en fusion-acquisition, a inspiré d'autres activités, comme les cabinets de conseil en réduction de coûts (assurances, frais généraux, achats, etc.), qui proposent à leurs clients d'être rémunérés par un pourcentage des gains que leurs conseils peuvent générer pour l'entreprise sur une année.

La rémunération est donc liée à un résultat d'ordre financier, avec une rémunération indexée sur le montant de la transaction ou des gains réalisés. Elle ne repose pas sur une coopération entre les parties, mais sur l'atteinte par le cabinet conseil d'un objectif.

##### Le contrat de performance énergétique (CPE)

Le CPE est un accord contractuel conclu entre le maître d'ouvrage (MOA) d'un bâtiment et une société de services d'efficacité énergétique visant à garantir par rapport à une situation de référence contractuelle, une diminution des consommations énergétiques du bâtiment, vérifiée et mesurée dans la durée. Tout CPE se traduit par un investissement, matériel et/ou immatériel, porté par le MOA ou l'utilisateur, le prestataire ou un tiers. Cet investissement vise à modifier les caractéristiques énergétiques du bâtiment et à rendre possible une amélioration de la performance énergétique de celui-ci, c'est à dire la baisse des consommations d'énergie<sup>190</sup>.

Le CPE peut prendre différentes formes juridiques, en utilisant les modes contractuels existants. Pour un CPE portant sur un ouvrage public, il peut s'agir d'un contrat de partenariat, qui relève de la catégorie des Contrats de Partenariats public-privé (CPPP), intitulé « contrat de partenariat de performance énergétique » (CPPE), ou un marché public, intitulé « Marché public de performance énergétique » (MPPE).

##### *Performance énergétique / performance d'usage*

Les actions mises en œuvre par l'opérateur peuvent porter sur le bâti, sur les équipements techniques, sur l'exploitation (conditions d'usage et comportement des usagers inclus), sur la maintenance ou sur plusieurs

---

<sup>190</sup> ORTEGA O., 2016, Rapport sur les contrats de performance énergétique, remis à Madame Nathalie KOSCIUSKO-MORIZET, Ministre de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement, Cabinet Lefèvre Pelletier & associés.



domaines à la fois, dans les limites fixées par les règlements de consultation<sup>191</sup>. Ainsi le CPE est souvent passé sous forme de marché global associant soit la réalisation, l'exploitation ou la maintenance (marchés publics dits REM (Marchés de Réalisation d'Exploitation et de Maintenance<sup>192</sup>), soit la conception, la réalisation et l'exploitation ou la maintenance (marchés publics dits CREM).

Dans le cadre d'un bâtiment ou d'un ensemble de bâtiments, la performance attendue est une amélioration de l'efficacité énergétique, mesurée par l'écart de consommation énergétique entre une situation de référence ajustée, qui tient compte de la modification du niveau de service et des conditions de fonctionnement (scénarii d'occupation, température extérieure), et d'une situation mesurée périodiquement pendant la période de garantie. La mesure de la qualité de service passe le plus souvent par la température ressentie : la garantie de performance énergétique est ainsi adossée à celle du maintien de la température intérieure à un niveau défini.

L'opérateur peut chercher à neutraliser la part de variabilité liée aux pratiques énergétiques des occupants, par exemple en renforçant les systèmes de régulation automatique. Il peut également chercher à accompagner les occupants à travers des actions de sensibilisation, d'information, une prise en compte des observations.

Plusieurs possibilités s'offrent au prestataire pour gérer le risque de performance, notamment les pénalités potentielles liées à une sous-performance. Sur des opérations portant sur un large ensemble de bâtiments, l'effet nombre permet de lisser le risque. Le prestataire évalue lors de la phase amont les gains potentiels : il prend souvent un engagement inférieur au résultat qu'il devrait probablement pouvoir réussir à atteindre, ce qui limite le risque de pénalité ou crée un potentiel gain complémentaire, s'il va in fine au-delà du résultat fixé. En complément, le risque peut être réparti entre plusieurs acteurs, ou assuré (garantie de la garantie).

#### *Intégration de performances environnementales / sociales*

L'exemple du marché de l'éclairage public de la Ville de Lille montre que la performance énergétique (économies d'énergies) n'est pas forcément la seule dimension de performance qui peut être intégrée. Après un marché (2004-2013) centré sur la réduction des consommations et le renouvellement du parc d'équipement, le nouveau marché (2013-2018), passé sous forme de dialogue compétitif, a intégré des objectifs d'une part liés aux usages (éclairage sportif, corridors commerciaux, sécurité nocturne), d'autre part en termes de biodiversité (trame noire pour protéger les chauves-souris), de réduction des GES, de valorisation du patrimoine (mise en valeur des monuments, ambiance) ; et même l'intégration d'un objectif de co-développement avec un apport d'expertise demandé au prestataire en direction d'une ville jumelée au Sénégal. Ce qui a impliqué côté Ville un travail entre une diversité de services. 10% du montant du contrat est conditionné par la performance atteinte.

#### Le coût global et le coût élargi partagé

Le Coût Global (simplifié) est la somme des coûts d'investissement, d'exploitation et de maintenance sur une période déterminée, avec pour finalité l'optimisation de ces différents coûts en fonction des objectifs du Maître de l'Ouvrage. L'approche en terme de coût global vise donc, à un premier niveau, à intégrer les coûts de fonctionnement / entretien dans la réflexion sur le coût de construction d'un bâtiment, d'un équipement. Cette optimisation peut se faire à la fois en tenant compte des usages et en faisant des arbitrages en termes de qualité des matériaux, solutions techniques qui favorisent la durée de vie, l'optimisation des coûts. Il s'agit donc ici d'optimiser une performance financière en tenant compte des usages et de rapporter les arbitrages en termes d'investissements aux impacts en termes de coûts de fonctionnement.

A partir de cette approche en coût global simplifié, d'autres périmètres de « coût global » ont été proposés. Le coût global étendu désigne le coût global étendu aux externalités qui peuvent être valorisées monétairement.

---

<sup>191</sup> Commissariat Général au Développement Durable (CGDD), 2010, *Guide du Contrat de Performance énergétique*.

<sup>192</sup> REM (Marchés de Réalisation d'Exploitation et de Maintenance) et CREM (Marchés de Conception, Réalisation, Exploitation et Maintenance) sont des procédures de marchés publics n'ayant qu'un titulaire (nommé par une collectivité, ou un acheteur public) qui est engagé à atteindre des objectifs chiffrés.



A travers un programme de recherche, un consortium constitué autour d'EDF R&D a fait émerger la notion de coût élargi partagé. La construction d'un **coût élargi partagé**<sup>193</sup> passe par l'identification des différentes externalités liées à un projet de construction ou de rénovation d'un bâtiment, au repérage des acteurs intéressés par ces externalités, et à la recherche de conditions de mise en œuvre de systèmes de compensation entre acteurs pour rééquilibrer les bénéfices et les charges entre les bénéficiaires des externalités positives et ceux qui les créent. Cette approche vise donc à faire évoluer le modèle d'affaires du projet, en intégrant des co financeurs ou en favorisant des coopérations liées aux effets utiles du projet. L'économie de la fonctionnalité et de la coopération a servi de référentiel pour ce projet.

### **L'évolution des marchés publics**

Le décret d'application **2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics** intègre la possibilité d'évaluer l'offre à travers le coût du cycle de vie d'un produit, d'un service ou d'un ouvrage. Peuvent être intégrés les coûts imputés aux externalités environnementales liés au produit, au service ou à l'ouvrage pendant son cycle de vie, à condition que leur valeur monétaire puisse être déterminée et vérifiée. Ces coûts peuvent inclure le coût des émissions de gaz à effet de serre et d'autres émissions polluantes ainsi que d'autres coûts d'atténuation du changement climatique.

### **La capacité des entreprises à s'engager dans des modèles économiques orientés performance d'usage.**

Michelin Fleet solutions est un exemple bien connu. Le passage de la vente de pneus à la mise à disposition d'un « service pneumatique », a donné lieu à des offres intégrant un ensemble de dimensions de performance. Ainsi, l'offre EFFIFUEL, proposée depuis 2013, engage Michelin sur un résultat en termes de baisse des consommations de carburant exprimé en litre aux cent kilomètres. En complément de la mise à disposition des pneus, Michelin forme et accompagne les conducteurs, met à disposition une équipe dédiée de « fuel analysts » accompagnant la flotte au travers de ses actions pour diminuer la consommation de carburant, met en place d'une traçabilité en temps réel des informations des véhicules. Michelin prend à sa charge le risque de non atteinte du résultat.

Parmi les entreprises accompagnées<sup>194</sup> vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération par ATEMIS, quelques premières entreprises ont réussi à faire évoluer leur modèle vers la vente d'une performance d'usage, au moins pour une partie de leurs clients.

C'est le cas par exemple de LYRECO, leader européen de la fourniture de bureau, qui propose à ses clients grands comptes non plus de la vente de fournitures de bureaux mais un service d'approvisionnement qui vise notamment à diminuer / rationaliser les achats de fourniture, via un accompagnement des utilisateurs qui prend en compte le métier et le niveau de consommation initial. La réussite de l'objectif passe ici par une compréhension fine des besoins des clients ainsi que par une coopération entre les parties. Ce modèle est en cours de déploiement chez ses grands comptes.

C'est le cas également d'une société de nettoyage, Cleaning Bio, qui a fait évoluer la contractualisation avec ses clients pour proposer des contrats de service décrits comme des accords de coopération inscrits dans la sphère fonctionnelle des aménités des environnements de travail et des espaces de travail. Le contrat s'oriente sur la mise en place de régulations permettant d'ajuster les effets attendus, plutôt que sur la description de prestations prédéfinies en termes de contenu et de fréquence. Dans ce cadre, le contrat ne fait plus référence à un nombre d'heures d'intervention, cherchant par là même un consentement à la dépense lié à une reconnaissance des effets utiles générés. Les premiers retours des clients sur la proposition sont positifs et plusieurs contrats de ce type sont actuellement à l'œuvre.

---

<sup>193</sup> PASQUELIN B., 2016, L'Économie de la fonctionnalité, un nouveau modèle économique pour accompagner la transition énergétique dans la construction tertiaire, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université Paris 7 Diderot.

<sup>194</sup> Une quarantaine de Pme ont été accompagnées par ATEMIS sur l'année 2016.



## Acteurs impliqués

Les acteurs économiques et leurs clients. Les acteurs publics à travers le levier que peut constituer les marchés publics.

### 4. Signaux faibles

- Un exemple de contrat de performance énergétique orienté vers des particuliers, lié à la mise en place d'une solution de rénovation de l'habitat, porté par une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), Savecom. Savecom regroupe en son sein l'ensemble des parties concernées (collectivités locales, artisans, énergéticiens, financeurs, propriétaires). Elle garanti une qualité de travaux et un engagement en terme de performance énergétique tenant compte des usages. La coopération est au cœur de son modèle.
- Une norme ISO pour le coût global (15 686 5 pour les bâtiments) traduisant en termes économiques l'efficacité environnementale et énergétique.
- La difficulté à repérer la mise en œuvre de marchés en coût global élargi en France. Problème de maturité du sujet ? De complexité ? De compétences des acheteurs ? De crainte juridique ?
- Une obligation d'innovation pour 2% des marchés publics, incitation à ce que la commande publique puisse être au service d'innovations technologiques, servicielles.
- Des innovations technologiques dans le champ du suivi personnalisé de la santé (sommeil, rythme cardiaque, activité physique etc.), qui créent les conditions de l'émergence d'offres orientées sur la prévention / le maintien d'un capital santé.

## Ruptures possibles

- En suivant l'exemple de la remise en cause d'un premier ensemble de partenariats public-privé signés, arrêtés via des négociations amiables ou des décisions judiciaires, une mauvaise presse ou des procès médiatisés sur des contrats à obligation de résultat ou des modèles axés sur la performance d'usage, qui pourraient remettre en question ces formes contractuelles.

## Incertitudes majeures

- Le passage par la monétarisation des externalités ou l'orientation vers la non pertinence à vouloir donner une valeur monétaire à des dimensions sociales et environnementales. Et la capacité associée à développer des évaluations basées sur des indicateurs qualitatifs et à construire des règles partagées autour des méthodes de construction et des indicateurs.
- La montée en compétence des commerciaux d'une part, des acheteurs d'autre part, afin de concevoir, sélectionner, suivre et évaluer les différentes dimensions de performance attendues.
- L'approche développée dans la gestion du risque liée à la (non) performance : une approche assurancielle / juridique ou une approche basée sur la coopération ?

### 5. Indicateurs pertinents

Quels sont les indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) utilisés pour mesurer l'évolution de la variable ?

- L'existence de normes comptables permettant de valoriser des externalités environnementales ou sociales.
- L'existence de formes contractuelles en droit public orientées vers des performances d'usage.
- L'émergence et le développement d'offres de grandes entreprises ou de PME orientées vers la vente de performances d'usage, d'effets utiles.

## 6. Hypothèses à l'horizon 2050

### **Hypothèse tendancielle : La performance d'usage dans le B to B et les marchés publics**

Les entreprises engagées dans la réponse à des appels d'offres publics ont développé des offres orientées performance d'usage et des modèles d'affaires associés. Les performances mises en avant reposent sur des gains monétaires des réductions d'impacts environnementaux ainsi que les performances dans le champ social. Les rédactions et modes d'évaluation des marchés publics ont évolué en conséquence.

Les acteurs économiques engagés dans des relations interentreprises ont également fait évoluer leurs formes d'engagements pour mettre en avant des dimensions de performance d'usage, liées au maintien d'usage des biens mis à disposition ou à la génération de gains, généralement déclinés en gains monétaires, chez le client.

Du côté des offres à destination des particuliers, les acteurs publics et privés de la santé ont développé des partenariats avec des opérateurs autour d'un suivi, d'une prévention des risques, renouvelant fortement la prise en charge des questions de santé. Cependant, les modèles d'affaires orientés performance d'usage restent minoritaires du fait de leur complexité à la fois dans la définition, la tenue et l'évaluation de la performance.

### **Hypothèse 2 : La libéralisation de la forme contractuelle au profit de « contrats de coopération »**

Les modes de contractualisation étaient jusque dans les années 2030 le plus souvent pensés comme des actes juridiques pour prémunir les parties contractantes contre d'éventuels litiges, encadrés par une régulation étatique forte (code civil, code des marchés publics), et non comme des actes économiques et positifs. Ce mode défensif n'était pas en phase avec la nécessité de développer la coopération et la coproduction, qu'imposaient les nouveaux modèles économiques.

La complexité de la relation contractuelle s'est peu à peu dénouée pour répondre à cet impératif. De nouvelles formes contractuelles de coopération, plus souples, dans lesquelles le revenu n'est pas directement relié à des éléments quantifiables, ont permis de simplifier la relation contractuelle. La performance est à présent considérée comme le fruit de la coopération. Autrement dit, il est admis que c'est la coopération, confortée par la confiance, qui développe la performance. Et la coopération ne se construisant pas dans le prescrit, il est à présent accepté qu'elle ne peut pas être enfermée dans le rédactionnel. La coopération se réalisant en se confrontant à l'expérience du réel, une nouvelle forme contractuelle modulable et évolutive, est née de cet enjeu.

### **Hypothèse 3 : Le « coût élargi partagé » pour évaluer les offres**

Après plusieurs décennies d'émergence et de tâtonnement, la pratique de l'analyse des offres en « coût élargi partagé » a permis de valoriser les impacts des offres et d'intégrer ainsi des dimensions de performance environnementale et sociale dans celles-ci. Impulsée par les acteurs publics, cette pratique a eu pour effet une évolution des compétences des opérateurs qui leur a servi dans le cadre de relations entre acteurs privés. Si la grande majorité des offres demeure classique dans sa formulation, donc dans son modèle d'affaires (ventes de biens, de prestations de services), il n'est plus possible en 2050 de les proposer sans questionner leur impact environnemental et social. Le coût élargi partagé est un des outils de la RSE des années 2050.

### **Hypothèse 4 : Le développement de solutions intégrées orientées vers le développement d'effets utiles**

La recherche d'une meilleure prise en charge des enjeux environnementaux et sociaux, ainsi que l'apparition de méthodes d'évaluation économique des externalités liées au modèle productif dominant dans les années 2010-2020, ont amené à un large développement de modèles d'affaires associant un ensemble d'acteurs autour de la mise en œuvre de solutions intégrées, centrées sur des sphères fonctionnelles et impactant positivement le territoire. Des écosystèmes d'acteurs publics-privés ont développé une pratique qui a peu à peu discrédité les offres conçues sur des modèles de vente de moyens. De nouveaux métiers se sont développés, notamment les révélateurs d'externalités, ainsi que les négociateurs-compensateurs qui aident à la construction du « coût élargi partagé » et formalisent les engagements de chacun des acteurs, au vu des bénéfices attendus de la solution.



### 2.3.5 Modèles d'innovation

Variable 3c. Dimension sociétale

*Contribution scientifique : Philippe DURANCE, professeur du CNAM, titulaire de la chaire de Prospective et Développement durable, président de l'Institut des Futurs souhaitables*

*Rédactionnel : Brigitte PASQUELIN, docteure en économie, consultante-chercheuse ATEMIS*

#### 1. La définition de la variable

La variable étudie l'évolution des modèles d'innovation au sein des acteurs privés et publics, et des dispositifs institutionnels permettant d'articuler les sciences expérimentales (l'innovation technologique) et les sciences humaines et sociales pour favoriser une forme d'innovation pluridisciplinaire. A la lumière d'une étude rétrospective et d'un état des lieux, elle analyse sous quelles conditions les politiques publiques peuvent s'emparer de cet enjeu, et quels peuvent être les facteurs de ce changement.

#### 1. Des éléments de rétrospective

Bien qu'elle soit de nos jours adoptée très largement, l'idée même de politique d'innovation est en fait relativement récente et résulte d'emprunts tant à la politique scientifique et technologique qu'à la politique industrielle. Au plan gouvernemental, la prise de conscience de l'importance stratégique de l'innovation s'est faite progressivement<sup>195</sup>.

A partir de la fin des années 1990, L'innovation est devenue une des préoccupations majeures des politiques publiques, avec plusieurs initiatives emblématiques :

- la loi sur la recherche et l'innovation de 1999, dite Loi Allègre, qui a notamment encouragé la valorisation de la recherche publique ;
- la promotion de « technologies clés » au début des années 2000 ;
- la politique en faveur de l'innovation présentée en décembre 2002 conjointement par les ministres en charge de l'Industrie et de la Recherche ;
- les priorités définies dans le cadre de la Stratégie nationale de recherche et d'innovation (SNRI, 2009) ;
- le plan « Une nouvelle donne pour l'innovation », rendu public par le Premier ministre le 4 novembre 2013.

Résultant de ces politiques, plusieurs dispositifs phares ont vu le jour :

- Créé en 2004, les pôles de compétitivité visaient à renforcer les « écosystèmes » regroupant entreprises, laboratoires publics de recherche et établissements d'enseignement et de formation, au sein d'espaces géographiques donnés et sur des spécialisations thématiques données, en stimulant les liens de coopération entre ces différents acteurs, toutes tailles confondues.
- Dans la mouvance des pôles, plusieurs dispositifs complémentaires ont ensuite été mis en place dans le cadre du Programme d'investissement d'avenir (PIA), dont les suivants : les projets structurants pour la compétitivité (PSPC)<sup>196</sup>, les plateformes mutualisées d'innovation (PFMI)<sup>197</sup>.
- Le dispositif Jeune Entreprise Innovante (JEI), instauré en 2004.

Ces initiatives sont associées à des dispositifs de financement organisés selon trois principales périodes :

---

<sup>195</sup> Rapport de la commission nationale d'évaluation des politiques d'innovation, 2016, *Quinze ans de politiques d'innovation en France*.

<sup>196</sup> Les projets structurants pour la compétitivité (PSPC) visent à renforcer l'écosystème des pôles de compétitivité, en accompagnant certains projets de R&D menés conjointement par des entreprises et des laboratoires de recherche. Les projets soutenus sont de plus grande envergure et, de fait, représentent des enveloppes financières plus élevées que celles des projets financés par le FUI.

<sup>197</sup> les plateformes mutualisées d'innovation (PFMI), qui sont gérées par la Caisse des dépôts et visent à constituer, au sein de l'écosystème des pôles et via une logique de co-investissement public/privé, des ressources partagées de R&D ouvertes notamment aux PME.

- Jusqu'au début des années 2000, la faible diversité des dispositifs se combine avec un large recours aux subventions comme principale modalité d'aide et une concentration sur le soutien aux activités de R&D des entreprises. La mise en œuvre des dispositifs est en grande partie assurée directement par les ministères. Cette période se caractérise par une baisse des aides directes ;
- la période 1999 à 2008 voit se développer des dispositifs destinés d'une part à développer les coopérations entre acteurs, d'autre part à valoriser davantage les résultats de la recherche publique, notamment sous l'impulsion de la Loi Allègre. Le poids des incitations fiscales s'accroît suite aux modifications du Crédit Impôt Recherche (CIR) intervenues entre 2004 et 2006. Cette période est marquée par la création de nouveaux opérateurs publics en charge de la gestion des dispositifs : OSEO (2005), ANR (2006), etc. ;
- À partir de 2008, dans un contexte de crise économique et financière, on assiste à un développement important de dispositifs nouveaux, principalement dans le cadre de la mise en œuvre du Programme d'investissement d'avenir. Le rôle des opérateurs s'en trouve renforcé. Par ailleurs, la réforme engagée en 2007 et mise en œuvre en 2008 du CIR augmente considérablement le poids des incitations fiscales.

Durant ces dernières décennies, la modélisation des processus d'innovation a beaucoup évolué, passant d'un modèle linéaire à des modèles plus complexes.

Le modèle « *research push* »<sup>198</sup> prévalait dans les années 1950 et 1960 avec une logique de relation descendante. Il s'agissait de concevoir et diffuser (de l'idée à l'expérimentation). A sa suite un autre modèle d'innovation linéaire fut adopté par les industriels et les instances gouvernementales, sur la base d'une innovation tirée par la demande (modèle « *demand pull* »). Dans ce modèle, où l'innovation découle d'une demande perçue, l'identification et la compréhension du besoin du client sont les principaux enjeux. Dans les années 1970, se répandit un mix de ces 2 approches induisant une relation interactive entre les besoins client et la recherche.

Au cours des années 80, émerge un mouvement d'innovation collaborative, qui met en avant les processus complexes de communications entre les différents acteurs de l'innovation interne (R&D, marketing, distribution...) ainsi que les acteurs externes incluant les clients, fournisseurs et partenaires. Et à partir de la fin des années 1990, la diffusion de l'utilisation des technologies digitales permet de considérer les services/départements des entreprises non plus comme des entités indépendantes mais comme des acteurs liés collaborant en même temps sur l'innovation.

Plus récemment, les modèles d'innovation se sont ouverts aux usagers en les considérant comme des acteurs majeurs de l'innovation et en les plaçant au cœur du processus de conception et de production, en passant par la création d'écosystèmes de parties prenantes. L'enjeu étant d'être capable de comprendre leurs comportements, capter leurs attentes pour nourrir l'offre. On trouve dans ce modèle celui de l'Open Innovation qui repose sur les NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication).

Les sciences expérimentales, principalement les sciences de l'ingénieur, ont tenu le haut du pavé durant ces dernières décennies, favorisées par la nature polysémique de la terminologie « innovation », tantôt rapprochée du terme « invention » tantôt de l'expression « recherche et développement », et de fait limitée au domaine technologique, - cette approche ayant conduit à favoriser certains types de soutiens : pôle de compétitivité, crédits impôt recherche, dispositifs JEI, ... au détriment d'une vision plus large.

Depuis quelques années, seulement les sciences humaines et sociales commencent à être considérées par les politiques publiques, qui mobilisent, toutefois encore à ce jour, des investissements importants davantage dirigés vers l'innovation technologique.

---

<sup>198</sup> Cette approche partait de l'hypothèse que l'innovation est un processus linéaire démarrant par la découverte scientifique, passant à travers les étapes d'invention, étude et réalisation pour terminer sur une phase de marketing pour le nouveau produit ou process. <http://www.innovationpartagee.com/Blog/archives/vers-un-6eme-modele-des-processus-dinnovation/>



Les nouveaux modèles d'innovation que sont l'innovation par l'usage, l'innovation open-source<sup>199</sup>, l'innovation par crowdsourcing<sup>200</sup>, l'innovation sociale<sup>201</sup> ..., s'appuient sur les sciences humaines et sociales sur les champs de l'économie, de la sociologie, de la psychologie... Il est donc important de tenir compte et de comprendre ces modèles pour déterminer les modes de soutien ou d'accompagnement les plus adaptés.

L'innovation ouverte donne également lieu à l'émergence de nouveaux circuits de l'innovation : communautés open source, plateformes de crowdsourcing, fablab, espaces de coworking, etc. Comme le souligne l'article de la Revue M3 d'avril 2015, dédié aux modèles d'innovation, *ces nouveaux circuits, physiques et/ou en ligne, se placent en dehors des circuits traditionnels et bien souvent cloisonnés de l'innovation (laboratoire de recherche, technopôles, pôles de compétitivité). On assiste ainsi à une forme de désinstitutionalisation de l'innovation à la faveur de logiques individuelles ou de groupes d'individus dont le pouvoir de s'organiser pour mener des projets innovants s'est profondément transformé grâce à Internet. Les circuits dans lesquels ils coopèrent mélangent espaces numériques et espaces physiques.*

## 2. L'état des lieux

Certaines formes d'innovation sont encore survalorisées, comme l'innovation incrémentale, fondée sur des efforts intenses de R&D, donnant le primat à la technologie, et articulée autour de grands groupes et de laboratoires de recherche. A cet effet, *les dispositifs de soutien à l'innovation (pôles de compétitivité, incubateurs, financements BPI, etc.) mettent essentiellement l'accent sur le financement de la recherche, c'est-à-dire sur la partie amont du processus d'innovation*<sup>202</sup>.

En France, l'ensemble des moyens publics mobilisés en faveur de l'innovation en 2014 sont estimés à près de 10 milliards par an soit de l'ordre d'un demi-point de PIB. L'État, directement ou *via* ses opérateurs publics, reste de loin la principale source de financement public (près de 9 milliards d'euros, soit 88 %). Les collectivités territoriales avec 816 millions d'euros, représentent 8,4 % du total (23,8 % pour les seules aides directes). Ce sont les régions qui assurent la part la plus importante (527 millions), soit les deux tiers des financements des collectivités territoriales. Avec 4,5 % du total et 12,7 % des aides directes, les financements européens constituent une source complémentaire significative.

L'objectif d'augmenter les capacités privées de R&D mobilise aujourd'hui plus des deux tiers des moyens publics alloués à l'innovation, soit 6,4 milliards d'euros, principalement par le canal fiscal, c'est-à-dire pour l'essentiel le Crédit d'Impôt Recherche (CIR) qui représentent aujourd'hui, 60 % du soutien total, contre 17 % en 2000<sup>203</sup>. Vient ensuite le soutien au développement des entreprises innovantes, qui avec 1,4 milliard représente près de 16,4 % des soutiens.

Or les nouveaux modèles d'innovation ne découlent pas directement de la recherche. *Si cette dernière constitue dans certains cas un préalable important à l'innovation, elle n'est pas toujours nécessaire et en tout cas pas suffisante. L'innovation engage en effet un ensemble diversifié de ressources et de processus dont résultent certes de nouvelles technologies, mais aussi de nouveaux usages, de nouveaux modèles économiques, etc.*

---

<sup>199</sup> La notion d'open source renvoie à l'effort d'amélioration collaboratif d'un produit au sein de communautés où chacun peut contribuer. Elle se construit sur le partage et la coopération. Une telle approche est sortie du domaine du numérique pour se retrouver dans le monde industriel, pharmaceutique ou agro-alimentaire.

<sup>200</sup> L'innovation par crowdsourcing correspond à l'obtention de services, de contenus ou d'idées en sollicitant la contribution d'une grande quantité d'individus, en particulier via une plateforme en ligne.

<sup>201</sup> L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des usagers.

<sup>202</sup> BESSON R., M3 Revue du Grand Lyon, avril 2015, *Quels modèles d'innovation aujourd'hui ?*

<sup>203</sup> Rapport de la commission nationale d'évaluation des politiques d'innovation, 2016, *Quinze ans de politiques d'innovation en France.*

Selon Philippe DURANCE, *les politiques publiques souffrent d'une conception restreinte de l'innovation. En France, l'interaction entre science et industrie apparaît plutôt faible*<sup>204</sup>. *L'articulation entre la recherche publique et l'industrie bénéficie de dispositifs foisonnants, sans cohérence et sans réelle efficacité*<sup>205</sup>.

Le modèle dominant est encore organisé selon « un processus descendant, initié à partir de la recherche fondamentale, souvent d'origine publique, diffusé dans les entreprises sous forme de recherche appliquée et de développement. Ce transfert de la recherche publique au monde économique est censé conduire à la production de solutions nouvelles à fort contenu technologique proposées à la société.

*Cette conception reste en grande partie basée sur la croyance que le changement technologique entraîne le changement social et que l'innovation est le résultat d'une exploitation optimum des découvertes scientifiques et des possibilités d'application qu'elles offrent. Pourtant, il ne suffit pas d'inventer un produit ou un service, aussi nouveau soit-il, pour que la société s'en empare et qu'il devienne un succès. De la même manière, l'histoire regorge d'anecdotes faisant état de solutions dont le succès est basé, non pas sur une réponse à des besoins préalablement identifiés, mais sur des usages détournés et donc imprévus, mettant ainsi en échec les tentatives de prévision technologique. »*

*Nous ne sommes plus dans une logique linéaire et fermée de l'innovation mais bien dans une logique d'écosystème structuré sur la base de relations formelles et informelles entre ses parties prenantes pour partager des connaissances et innover. Cette logique d'écosystème rend en outre caduque l'approche par filières de l'innovation qui ne répond plus aux principes d'hybridations et d'intégration de connaissances et de savoir-faire multiples inhérents à l'innovation aujourd'hui. En effet, ces connaissances et savoir-faire se trouvent non seulement en dehors de l'entreprise mais bien souvent aussi en dehors de son secteur ou de sa filière d'appartenance. Même dans les grandes organisations plus ancrées dans une culture cloisonnée, cette logique d'ouverture se traduit par des politiques d'acquisition ou de recherche de compétences à l'extérieur.*

*Par ailleurs, les technologies numériques transforment en profondeur les stratégies d'innovation et contribuent fortement à l'ouverture des processus.*

L'innovation technique a pour particularité d'être très demandeuse en capitaux. Sans prendre en compte les usages en amont, on ne sait pas forcément prédire ce qui va marcher. La conjugaison des sciences humaines et sociales à l'innovation technologique semble être indispensable.

L'innovation en matière de sciences humaines et sociales, a quant à elle, le handicap de porter ses fruits dans des temps plus longs et requiert de s'adosser à d'autres mécanismes. Par exemple, en matière d'innovation économique, les nouveaux modèles d'entreprise (l'économie de la fonctionnalité, l'économie collaborative, ...) nécessitent de développer les ressources immatérielles : les compétences des équipes et en particulier les compétences collectives ; la confiance qui permet de développer la qualité et l'accessibilité à des ressources externes, ou des relations clients mises à profit pour répondre aux besoins exprimés ou futurs ou dont l'effet sur la notoriété est clef ; la pertinence de l'organisation pour s'adapter à un nouvel écosystème de parties prenantes ; ou encore la créativité, la santé (engagement des salariés, motivation, ...), etc. Or les dispositifs ne sont pas adaptés au financement des ressources immatérielles. Par exemple la BPI dispose de fonds fléchés en priorité sur la recherche technologique (green Tech, NTIC, ...).

Les sciences humaines et sociales sont pourtant de plus en plus convoitées par les politiques publiques mais sans que ces dernières ne sachent réellement comment les mettre en œuvre et parfois aussi quels effets en attendre, conscientes toutefois du fait que ce chemin nécessite de remettre fondamentalement en cause l'articulation entre sciences de l'ingénieur et sciences humaines et sociales pour la recherche d'un nouvel équilibre dans l'innovation. Nombre de difficultés s'invitent encore dans les programmes de recherche pour mettre l'humain au cœur du dispositif de développement et d'amélioration des politiques publiques.

Cependant quelques dispositifs en faveur de l'innovation non technologique se développent.

---

<sup>204</sup> Rémi LALLEMENT, *Valorisation de la recherche publique : une comparaison internationale*, Centre d'analyse stratégique, mars 2013.

<sup>205</sup> Dans le cas de la recherche publique, la part de la France connaît un fort recul : sur le critère de nombre de publications scientifiques de niveau international dans le domaine des sciences de la matière et de la vie, -22% en 1993 et 2010. Au niveau des entreprises, de nombreux secteurs d'activité souffrent d'une moindre efficacité de leur fonction R&D. OCDE, *Examens des politiques d'innovation*, France, 2014.



Par exemple, le Fonds d'innovation sociale FISO, annoncé en 2013 et doté de 10 millions d'euros dans le cadre du PIA, entre dans une phase opérationnelle dans neuf régions. Ce fonds soutient les projets d'innovation économiquement viable et ayant un impact social.

*Face à l'épuisement évident des modèles classiques, de nombreuses initiatives réinventent la manière de faire de la recherche ou d'aboutir à l'innovation. Ces évolutions remettent en cause le modèle dominant axé sur le processus descendant, en le remplaçant par des approches ouvertes, soit latérales, soit ascendantes, pour certaines largement favorisées par les NTIC, et qui misent sur des dynamiques collaboratives de conception et/ou de production. Mais la mise en pratique de ces nouveaux modèles reste difficile. Face aux grands défis d'un nouveau monde à venir, où tout doit être réinventé, l'Etat oppose encore certaines conceptions qui limitent la valorisation des initiatives locales, pourtant extrêmement nombreuses.*

Depuis quelques années, le monde de la recherche, qu'il soit public ou privé, se modifie en profondeur.

Du côté de la recherche publique, un large mouvement de décloisonnement et de rapprochement entre scientifiques et citoyens prend de plus en plus d'ampleur. L'impulsion a été donnée par quelques chercheurs reconnaissant que les institutions politiques et scientifiques traditionnelles n'étaient plus capables d'imposer au plus grand nombre une vision du progrès qui exclue des processus de décision les principaux bénéficiaires.

*Du côté de la recherche privée, les bouleversements sont également profonds. L'innovation sociale et participative y est également plébiscitée. Certaines entreprises la mobilisent pour intervenir dans l'accompagnement du changement de société. Ainsi, Google a lancé en 2008 un appel à idées dans les domaines de l'énergie, de l'environnement, de la santé, de l'éducation, du logement, etc.*

### 3. Les acteurs impliqués dans l'évolution de la variable

L'innovation concerne des interactions entre acteurs – que ce soit entre organismes publics et entreprises privées, entre recherche et activité commerciale, entre organisations (entreprises, associations, ...) de différentes tailles et différents métiers ou entre production et finance. Ces interactions sont favorisées au sein de dispositifs qui visent à développer les coopérations, à promouvoir leur mise en réseau ou leur regroupement géographique : grappes d'activités (clusters), pôles de compétitivité, etc.

De plus, une réorganisation institutionnelle d'ampleur a été conduite avec la mise en place de deux grands acteurs : en 2010, le Commissariat général à l'investissement (CGI), qui gère les Programmes d'Investissement d'Avenir (PIA), et en 2012, la Banque Publique d'Investissement (BPI France), qui rassemble les instruments de financement des entreprises.

Les régions se sont affirmées comme acteurs importants des politiques d'innovation, même si les soutiens qu'elles mobilisent sont limités, comme il a été vu précédemment.

Les politiques régionales d'innovation reposent sur certains acteurs spécifiques : agences régionales de l'innovation, agences plus ou moins spécialisées, chambres de commerce et d'industrie, réseaux régionaux, etc. Cela dit, une bonne part des acteurs qui sont en charge de la politique d'innovation à l'échelle des territoires sont les mêmes que ceux qui ont déjà été présentés et relèvent aussi du niveau national : pôles de compétitivité, etc.

### 4. Signaux faibles, ruptures possibles, incertitudes majeures

#### Signaux faibles

- Les nouveaux modèles d'innovation portent déjà la conjugaison des Sciences Humaines et Sociales aux côtés des sciences de l'ingénieur.
- Ces dernières années, on constate un questionnement des politiques publiques au regard des dispositifs d'innovation : évaluation des dispositifs existants (pôles de compétitivité), nombreuses études commanditées par les pouvoirs publics et les collectivités territoriales, etc.
- Les Sciences Humaines et Sociales reviennent sur le devant de la scène dans les discours publics

#### Incertitudes majeures

- L'évolution des modèles d'innovation vers des modèles ouverts et collaboratifs est majoritairement liée à l'essor des NTIC. En effet, les formes d'innovation portées par des logiques individuelles ou de groupes d'individus peuvent s'organiser grâce à Internet.



L'évolution des technologies de l'information qui facilitent la coopération au sein d'un écosystème d'acteurs, représente donc un facteur important du changement mais aussi une incertitude majeure.

- Le développement de la coopération et des dispositifs incitant à la coopération sont indispensables au déploiement des nouveaux modèles d'innovation.
- L'adaptation des outils de financement pour promouvoir l'immatériel est un facteur clef, ainsi que la prise en compte du non mesurable.

#### **Facteurs de rupture**

- L'évolution des modes de vie et de penser pourraient faire ralentir le primat de l'innovation technologique pour la mettre à distance, et promouvoir les sciences humaines et sociales pour une nouvelle approche de l'innovation.
- Une catastrophe dont la responsabilité incomberait à la recherche scientifique (accident nucléaire, ...) pourrait faire basculer l'équilibre entre sciences de l'ingénieur et sciences humaines et sociales.

#### **5. Des indicateurs pertinents**

- Nombre de dispositifs de soutien à l'innovation adaptés aux nouvelles formes d'innovation.
- Fonds publics fléchés en faveur de l'innovation ouverte.
- Nombre d'appels à projets publics intégrant la dimension « usage » ou sociale, par exemple en faisant en sorte que les critères d'éligibilité aux financements ne reposent pas uniquement sur une dimension technique.
  - Mise en place de « Living Labs » par les collectivités territoriales, ou d'autres dispositifs favorisant la coopération.
  - Capacité des collectivités à accompagner les modèles économiques émergents les plus territorialisés (tels que les modèles de l'économie circulaire par exemple).
  - Nombre de coopérations publiques-privées avec des entrepreneurs sociaux pour résoudre certaines questions sociales.

#### **6. Les hypothèses à l'horizon 2050**

##### **Hypothèse tendancielle : Un modèle hybride**

Cette hypothèse correspond à une approche hybride entre l'approche radicale de l'innovation ouverte et l'approche dominante. Les citoyens (usagers ou autres) sont impliqués pleinement dans les processus de conception et de production, mais avec un accompagnement encadré par des facilitateurs (privés ou publics selon les cas). Le modèle hybride met l'individu, usager ou client, au cœur du dispositif d'innovation et cherche à établir une relation équilibrée entre les différentes parties prenantes. L'enjeu de cette approche est de s'assurer que tous parlent le même langage pour permettre d'aboutir à la production d'un projet réellement commun.

La part de l'innovation technologique, jusqu'à présent omniprésente, a été réduite pour faire valoir d'autres types d'innovation. Cependant cette distinction n'a pas encore pour effet de travailler les articulations entre ces différents types d'innovation, et au contraire, elle tend à opposer innovation technologique et innovation non technologique (high tech versus low tech).

En ce qui concerne le rapport à l'invention et aux brevets, deux courants cohabitent : d'un côté, une position protectionniste, et de l'autre, la tendance à laisser circuler librement l'innovation pour la faire partager, l'enrichir et accélérer sa diffusion au sens des « *commons* ».

Le poids de la régulation étatique a certes diminué dans la mesure où les processus d'innovation accueillent des initiatives *bottom-up*, mais son rôle garde toute son importance, et l'hypothèse du modèle hybride questionne le rôle et les pratiques des politiques publiques, notamment en matière d'évolution des compétences et d'évaluation. L'innovation est également portée par les collectivités territoriales qui disposent de budgets dédiés à l'innovation sociale.

##### **Hypothèse 2 : Un processus descendant favorisant l'innovation technologique**

Le modèle d'innovation dominant, organisé selon un processus descendant, perdure en 2050.



Il est initié à partir de la recherche académique, principalement soutenu par des dispositifs publics qui favorisent encore principalement l'innovation technologique, et ensuite diffusé dans les entreprises sous forme de recherche appliquée et de développement. L'essentiel des dispositifs de financement est encore tourné vers l'innovation technologique et non vers les Sciences Humaines et Sociales.

L'innovation est essentiellement dirigée à l'avantage des grands groupes qui tirent les financements publics et captent les idées et inventions des réseaux de PME innovantes qui gravitent autour d'eux.

La recherche produit encore le plus souvent des représentations sociétales, plutôt que d'intégrer les utilisateurs dans un processus de co-conception.

Cependant un mouvement de décloisonnement et de rapprochement entre scientifiques et citoyens prend de plus en plus d'ampleur. De nombreuses initiatives fondées sur l'intelligence collective, réinventent la manière de faire de la recherche ou d'aboutir à l'innovation. Ces évolutions, minoritaires, remettent en question le modèle dominant axé sur le processus descendant, en le remplaçant par des approches ouvertes, largement favorisées par les NTIC, et qui misent sur des dynamiques de coopération et de coproduction.

### **Hypothèse 3 : Une innovation sociale ouverte dominante**

Les plateformes numériques favorisent l'émergence spontanée de nouvelles formes d'organisation des citoyens.

Sur le principe que *les bonnes idées peuvent venir de n'importe qui et de n'importe où*, et que *les individus sont les meilleurs experts de leur vie, de leur famille et de leur communauté*, les processus d'innovation passent par l'inclusion systématique et libre des citoyens. Producteurs des nouveaux savoirs, ils agissent en acteurs de la recherche à part entière et sont reconnus comme tels par les institutions. *La recherche participative associe chercheurs académiques et chercheurs profanes, possesseurs de connaissances non académiques, dans une co-expertise qui vise à produire des savoirs utiles à l'ensemble des parties en présence, mêlant connaissances théoriques et connaissances empiriques*<sup>206</sup>.

*Une des particularités de cette approche ouverte est de permettre à n'importe quel acteur extérieur au monde de la recherche d'intervenir sur un sujet particulier pour favoriser des travaux significatifs.*

*Cette conception modifie profondément le rôle de la puissance publique. Elle remet fondamentalement en cause les frontières établies entre les politiques publiques d'innovation, la recherche académique et la société pour une plus grande transparence et la recherche d'un nouvel équilibre dans la délibération et la réalisation des choix. Le problème de l'appropriation ne se pose plus, car les solutions aux différents problèmes posés sont réputées exister et émaner directement des acteurs de la société eux-mêmes. Ce modèle est celui de l'innovation sociale par excellence, c'est-à-dire d'une société qui change par elle-même et pour elle-même en dehors des institutions*<sup>207</sup>.

L'évolution des modes de vie et de penser ont jeté l'opprobre sur les sciences de l'ingénieur, reléguant au second plan l'innovation technologique au profit des sciences humaines et sociales pour une nouvelle approche de l'innovation.

---

<sup>206</sup> Selon les propos même de Philippe DURANCE, 2016.

<sup>207</sup> Le concept d'innovation sociale est souvent considéré, particulièrement en France, dans un sens strict, c'est-à-dire s'appliquant uniquement aux domaines traités par les politiques sociales. La conception de l'innovation sociale reprise ici est beaucoup plus large : elle intègre l'ensemble des domaines pour lesquels les acteurs de la société mettent en œuvre des solutions nouvelles.

## 2.4 Domaine « Écologie »

### 2.4.1 Mesures incitatives de meilleure gestion des ressources (matières premières et énergie)

Variable 4a. Dimension institutionnelle

*Contribution scientifique : Jacques THEYS, Alain GELDRON (ADEME), Isabelle VINCENT (ADEME)*

*Rédactionnel : Julien LEROY, Patrice VUIDEL, ATEMIS*

#### 1. La définition de la variable

L'objet de la variable 4a consiste à revenir sur les mesures mises en place par les politiques publiques en faveur d'une meilleure gestion des ressources – au niveau des matières premières et de l'énergie – et sur leurs possibles évolutions. Les matières premières peuvent se décomposer en quatre catégories : la biomasse (y compris les matériaux de construction issus de la biomasse), les énergies fossiles (gaz, pétrole, charbon), les matériaux de construction, et les minerais et métaux. Par ailleurs, on distingue trois types d'énergies, les énergies fossiles, l'énergie nucléaire, et les énergies renouvelables. Dans la suite, les énergies et les matières premières (hors énergie) seront traitées de manière indépendante. Les énergies fossiles le seront avec les autres types d'énergies. L'amélioration de la gestion des ressources naturelles constitue un point de passage obligé sur de multiples questions comme la lutte contre le réchauffement climatique, contre la pollution, dans une optique de sécurisation de l'accès à la ressource, ou dans une logique de rationalisation des coûts face à l'augmentation du prix des ressources. Les acteurs publics sont susceptibles d'agir à différentes échelles, notamment au niveau communautaire, national, ou local. Il s'agit de s'intéresser notamment à la nature des dispositions dressées par les pouvoirs publics, aux acteurs qu'elles ciblent, et aux logiques territoriales dans lesquelles elles s'inscrivent.

#### 2. Éléments de rétrospective

##### Énergie

La question de l'amélioration de la gestion des ressources énergétiques est apparue en lien avec l'explosion des prix du pétrole à la suite du premier choc pétrolier (1973). La problématique de l'amélioration de la gestion des ressources énergétiques a ensuite été prolongée par l'émergence des questions environnementales. Celles-ci ont commencé à être pensées à la fin des années 1980 à partir de la constitution d'un groupe technique interministériel chargé d'élaborer un programme de lutte contre l'effet de serre (CESE, 2015). A la suite de ces travaux, la Mission interministérielle sur l'Effet de Serre (MIES) est créée afin d'animer un travail de coopération interministériel de longue durée sur la question. Le MIES avait, dès lors, deux objectifs identifiés : impulser le programme national de lutte contre l'effet de serre, et contribuer à la négociation internationale. En 1995, le MIES soumet un premier programme national de prévention de changement du climat. Il y souligne, que depuis le premier choc pétrolier, le programme énergétique français a permis de réduire de plus de 25% les émissions de gaz à effet de serre au niveau national. La question de l'énergie y est prégnante par rapport à celle du climat. Jusqu'en 1997, la France est réticente à prendre des mesures supplémentaires en raison des efforts importants sur le plan de l'énergie qui ont déjà été entrepris. Depuis, la France affiche de plus grandes ambitions dans la lutte contre le réchauffement climatique. Le protocole de Kyoto est notamment ratifié en 2000.

En 2005, un système d'échange de quotas est instauré au niveau européen, en application du protocole de Kyoto<sup>208</sup>. Il s'inspire de la solution coasienne pour la bonne allocation des ressources, qui consiste à laisser opérer les mécanismes de marché après avoir défini des droits de propriété (les quotas) sur les biens environnementaux. La même année, la loi POPE fixe les grandes orientations de la politique énergétique. La lutte contre le réchauffement climatique apparaît comme une priorité de la politique énergétique.

<sup>208</sup> Le système communautaire d'échange de quotas d'émission (SQECE).



Indépendamment du marché communautaire de quotas d'émissions mis en place par l'Europe, la France met en œuvre un marché de certificats d'économie d'énergie : les obligés<sup>209</sup> sont contraints de justifier à la fin de chaque période d'une certaine quantité d'énergie économisée sous forme de certificat d'économie d'énergie. Plusieurs possibilités s'offrent à eux pour en obtenir : ils peuvent investir dans des programmes (d'information, de formation) éligibles au dispositif, jouer un rôle incitatif auprès de particulier (en finançant par exemple des travaux), ou acheter des certificats d'économie d'énergie.

En 2007, le Grenelle de l'environnement marque l'approfondissement de réflexions notamment en matière de politique énergétique. Deux lois ont suivi cet événement : la loi Grenelle 1 en 2009 qui formalise des engagements, puis la loi Grenelle 2 en 2010 qui précise objectifs et dispositions d'une manière plus précise. Le plan bâtiment de réduction des consommations d'énergie et de développement des énergies durables, toujours en vigueur, est issu de la réflexion autour du Grenelle.

Pendant les années 2012-2013, le gouvernement initie le débat sur la transition énergétique en particulier au sein des collectivités territoriales. A l'été 2015, la loi sur la transition énergétique pour la croissance verte, aboutissement de ce débat, est inscrite au Journal Officiel. Elle est axée en premier lieu sur la réalisation d'économie d'énergie en développant l'accès à des transports propres et en aidant à la rénovation de logement dans le secteur du bâtiment. Elle s'oriente, en second lieu, vers l'essor des énergies renouvelables maritimes et terrestres.

### **Matières premières (hors énergie)**

Historiquement, l'Union Européenne s'est construite sur la base d'une politique de gestion des matières premières avec la Communauté Economique du Charbon et de l'Acier (1951). Dans les années 1980, la construction européenne s'est orientée davantage vers la création d'un marché unique (acte unique européen 1986). A partir des années 1980, les politiques de gestion des matières premières sont peu à peu abandonnées en particulier en France. L'une des principales raisons tient à son passé colonial : la culture et la logique coloniale voulant que lorsqu'une ressource manque, elle soit directement cherchée à la source. En Europe, dans les années 1990, le développement des thèses libérales, et la recherche d'une concurrence libre non faussée ont constitué une autre entrave au développement de politiques publiques de meilleure gestion des matières premières.

Toutefois, une prise de conscience intervient dans la seconde moitié des années 2000 sur le caractère stratégique du développement d'une politique de gestion des matières premières, en particulier pour les minerais et métaux. L'origine de cette prise de conscience tient à la hausse des prix des matières premières sur la période 2005-2011, et à la crise des terres rares en Chine. Ces questions ont remis l'enjeu de la dépendance aux ressources sur le devant de la scène dans un contexte de raréfaction. Au cours des années 2000, la Commission européenne s'est emparée de ces problématiques. Une première communication de la commission européenne a eu lieu en 2003 pour une stratégie sur l'utilisation des matières premières, puis en 2008 avec l'initiative sur les matières premières. Elle s'est par ailleurs munie en 2011 d'une feuille de route à horizon 2020 pour l'efficacité dans l'utilisation des ressources naturelles. De son côté, la France a lancé un plan d'action relatif aux minerais en 2010. Un rapport du Sénat sur la sécurité des approvisionnements stratégiques de la France est sorti en 2011 et traite également de la question.

Parmi les mesures publiques transverses à l'ensemble des matières premières, on compte les dispositifs sur la prévention des déchets, la valorisation des déchets et le recyclage. Le recyclage constitue un moyen de sécurisation des approvisionnements notamment en ce qui concerne les métaux. L'Etat soutient le recyclage et les pratiques innovantes en la matière à travers les investissements d'avenir. Dès 1992 et la loi Royal<sup>210</sup>, l'objectif affiché relatif à la gestion des déchets était de réduire la production de déchets et de valoriser les déchets ménagers par réemploi, recyclage, compostage ou production d'énergie. Depuis, la loi de 1992 a été complétée par les lois Grenelle 1 et Grenelle 2, qui fixent des objectifs chiffrés en matière de réduction des déchets et de recyclage.

---

<sup>209</sup> Essentiellement des entreprises qui vendent de l'énergie sous ses différentes formes (électricité, fioul, gaz etc)

<sup>210</sup> Loi relative à la gestion des déchets comportant des dispositions visant à renforcer la loi sur l'élimination des déchets ménagers de 1975.

### 3. L'état des lieux

#### Energie

##### La production d'énergie et la réduction des émissions de gaz à effet de serre

Par la loi de transition énergétique pour la croissance verte, la France s'est engagée à réduire les émissions de gaz à effet de serre de 40 % entre 1990 et 2030 et à diviser par quatre ses émissions de gaz à effet de serre entre 1990 et 2050. Des objectifs intermédiaires sont fixés, par séquence de 5 années, à travers des budgets carbone (plafonds d'émissions de gaz à effet de serre de la France, exprimés en millions de tonnes de CO<sub>2</sub>eq par an).

La stratégie bas-carbone repose d'une part sur l'internalisation de la valeur carbone dans les comportements à travers une vérité des prix (suppression des subventions dommageables, appui aux comportements verts), d'autre part sur la volonté de lever les obstacles à la décarbonation de l'économie (obstacles en termes d'acceptabilité des politiques, à travers le développement de l'information et l'appui à la transformation de l'économie).

Durant les 10 prochaines années, la France veillera à réduire son empreinte carbone notamment par :

- une baisse de l'intensité carbone de l'économie via le développement des énergies renouvelables, la mobilisation des matériaux biosourcés (ex.: bois dans la construction), l'encouragement à une mobilité maîtrisée et moins polluante (notamment grâce aux technologies bas-carbone et à l'information des consommateurs) ;
- un développement majeur des économies d'énergie dans l'ensemble des secteurs : notamment l'industrie, les bâtiments, les transports ;
- le développement de l'économie circulaire via la promotion de l'éco-conception, du recyclage, du réemploi.

Un plan d'actions transversal et des plans d'actions sectoriels sont définis. L'accompagnement ou l'incitation au changement passera notamment par un « signal prix » : il est ainsi prévu d'augmenter progressivement la part carbone, assise sur le contenu en carbone fossile, dans les taxes intérieures de consommation sur les énergies (cette augmentation devant être compensée par un allègement de la fiscalité pesant sur d'autres produits, travaux ou revenus). L'objectif est de passer du niveau de 22 €/tCO<sub>2</sub> en 2016 à 56 €/tCO<sub>2</sub> en 2020 et 100 €/tCO<sub>2</sub> en 2030 (en € de 2015).

La stratégie bas carbone cherchera à s'ancrer dans des territoires de projet à travers l'appui à des démarches telles que les territoires à énergie positive pour la croissance verte, territoires zéro gaspillage zéro déchets, aux schémas régionaux climat air énergie, et aux plans climat air énergie territoriaux. La mise en place de démarches de gestion territoriale des emplois et des compétences sera également recherchée, afin de favoriser le développement des qualifications, notamment dans le secteur du bâtiment.

##### La baisse des consommations d'énergie

Les efforts menés par les politiques publiques en matière d'incitation à la réduction de la consommation d'énergie portent sur plusieurs secteurs. Parmi eux, on retrouve le secteur du bâtiment, celui des transports, de l'industrie ou encore celui de l'agriculture.

Le secteur du bâtiment qui représentait à lui seul 44% de la consommation finale d'énergie en France en 2012 constitue un enjeu majeur de la politique d'économie de l'énergie. On compte parmi les mesures en place pour ce secteur le plan de rénovation énergétique de l'habitat, ainsi que la réglementation thermique 2012 (RT 2012). Cette dernière fixe une limite à la consommation énergétique des bâtiments neufs. Le plan de rénovation énergétique de l'habitat s'intéresse quant à lui aux logements anciens. Il fixe comme objectif la rénovation de 500 000 logements par an à compter de 2017, et prévoit notamment des aides financières à destination des particuliers comme l'éco prêt à taux zéro, ou le crédit d'impôt transition énergétique.



Le secteur des transports qui pèse environ 30% de la consommation d'énergie bénéficie également d'un certain nombre de mesures. Ces dernières s'articulent notamment autour de l'amélioration des performances énergétiques de modes de transports (notamment développement des véhicules électriques), et autour du transfert des parts de marché des modes de transport les plus polluants vers les plus propres (principe du report modal). Le secteur de l'automobile est parmi les premiers concernés avec notamment le bonus-malus écologique. Ce dernier constitue un dispositif fiscal à destination des particuliers favorisant l'achat de véhicules moins polluants. En améliorant les ventes des véhicules faiblement polluants, le dispositif incite également les constructeurs à faire un effort en matière de performance énergétique des véhicules.

Les entreprises industrielles innovantes sur le plan technologique et environnemental sont susceptibles d'être soutenues financièrement par le biais des investissements d'avenir. Par ailleurs des dispositifs réglementaires pour une meilleure gestion des ressources énergétiques ont émergé. Ainsi, toute entreprise de plus de 250 salariés, ou ayant un chiffre d'affaire hors taxe annuel de plus de 50 millions d'euros, soit un total de bilan de plus de 43 millions d'euros, doit effectuer un audit énergétique de son activité tous les quatre ans.

Le secteur agricole n'est pas en reste en matière de mesures pour une meilleure gestion de l'énergie. Des plans de performance énergétique des exploitations agricoles et de modernisation des bâtiments d'élevage ont été mis en place pour le secteur.

#### L'évolution du bouquet énergétique

En France, le bouquet énergétique primaire est presque stable depuis le milieu des années 2000, avec environ 40 à 45 % de nucléaire, environ 30 % de pétrole, 15 % de gaz, autour de 8 % d'énergies renouvelables (hydraulique et autres) et 4 % de charbon. La France s'est engagée à porter la part des énergies renouvelables de sa consommation énergétique finale à 23 % en 2020 et 32% en 2030.

A court terme (2020), c'est la filière biomasse qui doit contribuer le plus pour la chaleur, ce sont les filières de l'éolien et de l'hydraulique pour l'électricité.

L'évolution du bouquet énergétique est porteur de débats et d'enjeux. Le débat politique actuel concerne la part que le nucléaire conservera dans ce mix, à horizon 2050. Les enjeux concernent en premier lieu, pour les différents scénarios, le niveau d'investissements nécessaire, qui renvoient in fine à un coût de production (investissement et fonctionnement) que devra payer le consommateur à travers le prix, sachant que dans tous les cas il faudra soutenir un rythme ambitieux de nouvelles capacités de production. L'articulation entre la hauteur des investissements nécessaires et le prix au consommateur induit l'intervention publique (mécanismes de tarifs d'achat ou de surprimes), notamment dans le cadre d'une politique volontariste de développement des énergies renouvelables.

Un point complémentaire subsiste : la tension possible sur certaines matières premières utilisées dans l'éolien ou le solaire.

#### **Matières premières (hors énergie)**

L'une des principales politiques publiques relative aux matières premières liées à la biomasse se matérialise par la Politique Agricole Commune. Entrée en vigueur au début des années 1960 au niveau communautaire, celle-ci est toujours d'actualité. Elle porte sur le soutien au marché et aux prix agricoles, ainsi que sur le développement rural. Elle s'insère dans une logique de producteur-exportateur visant l'autosuffisance sur le plan agricole. Elle est déclinée en France par deux organismes sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture.

En matière de matériaux de construction, les principales politiques publiques sont en rapport avec les plans locaux d'urbanisme (PLU). Ces derniers représentent en France les principaux documents de planification de l'urbanisme au niveau communal et intercommunal. Ils contiennent un plan d'aménagement et de développement durable, qui constitue la principale nouveauté introduite législativement en 2000 par le passage des plans d'occupation des sols aux plans locaux d'urbanisme.

En ce qui concerne les minerais et métaux, les enjeux se concentrent surtout sur la sécurisation des approvisionnements dans un contexte de raréfaction des ressources<sup>211</sup>, et sur une rationalisation de l'utilisation des ressources face à la montée des prix. Les politiques publiques s'orientent dans ce domaine vers la mise en place de partenariats et d'accords avec les pays exportateurs. L'Union Européenne négocie dans le cadre des Accords de Partenariat Economique avec 79 pays d'Afrique des Caraïbes et du Pacifique sur l'importation de minerais et de métaux précieux. La piste du recyclage est également développée pour préserver les ressources de minerais et métaux<sup>212</sup>. La politique française de recyclage s'inscrit dans le cadre de la directive européenne du 19 novembre 2008 relative aux déchets. La politique s'articule autour d'une hiérarchisation des principes suivants : prévention de la production de déchets, préparation en vue de leur réemploi, recyclage, valorisation matière, valorisation énergétique et élimination respectueuse de l'environnement. Elle fixe des objectifs chiffrés de recyclage, de récupération et de valorisation des déchets à horizon 2020 (50% en poids total de réemploi et recyclage pour les déchets ménagers, et 70% en poids total pour les déchets de la construction et de la démolition).

### **Perspectives**

Jusqu'à aujourd'hui la croissance économique et la croissance démographique s'accompagnent d'une croissance de l'exploitation des ressources naturelles et d'une transformation de la structure des milieux naturels, quand bien même l'efficacité de la production s'améliore. Il faut aujourd'hui 20% de ressources en moins qu'en 1980 pour produire la même quantité de richesses néanmoins l'accroissement démographique et la croissance des pays en voie de développement se traduisent par une extraction toujours plus importante de ressources naturelles. Ainsi, entre 1980 et 2011, le PIB mondial s'est accru de 140%, la population mondiale de 55%, et la consommation de ressources naturelles de 115%<sup>213</sup>. L'énergie est concernée au même titre que les matières premières par ce constat.

La demande de consommation de ressources naturelles pourrait doubler sur la période 2005-2030. La pression sur la nécessité de réduire la consommation de ressources naturelles va donc s'accroître avec le temps : des tensions sont susceptibles d'apparaître et de mettre en difficulté le modèle de consommation actuel de gestion des ressources. Les politiques publiques sont donc appelées à agir davantage encore sur cette question. Le principal enjeu actuel et futur dans la gestion des ressources naturelles consistant à réussir une déconnection entre le développement des sociétés et l'accroissement de la consommation en ressources naturelles.

#### **4. Les acteurs impliqués dans l'évolution de la variable**

Les acteurs publics mobilisés autour de la question de la meilleure gestion des ressources se distinguent sur la base de leur échelle d'intervention. L'union européenne intervient au niveau communautaire. Le gouvernement agit sur le plan national en particulier via l'action des ministères, et les collectivités locales qui s'occupent de l'échelon territorial.

L'action relative à la gestion des ressources naturelles des autorités publiques est cependant en partie liée à la conception qu'ont les entreprises et les citoyens de la question, aux technologies disponibles, ainsi qu'à l'avancée des travaux de recherche.

#### **5. Signaux faibles, ruptures possibles et incertitudes majeures**

##### **Signaux faibles**

On note une difficulté à faire évoluer la fiscalité vers une fiscalité environnementale. Par exemple : la mise en place en 2013 de la taxe nationale sur les véhicules de marchandise (parfois appelée écotaxe) a généré en Bretagne un front du refus, regroupant patrons, salariés, agriculteurs, au sein d'un mouvement dénommé « les bonnets rouges ». La taxe visait à faire payer l'usage des routes par les transporteurs de marchandises, afin qu'ils contribuent à supporter le coût d'entretien et de dégradation généré par leur circulation.

---

<sup>211</sup> BESSON E., 2011, *La politique de gestion des métaux stratégiques*, *Géoéconomie* n°59 p9-13.

<sup>212</sup> BERSANI F., 2011, *La politique française des matières premières minérales non énergétiques*, *Géoéconomie* p33-41.

<sup>213</sup> Futuribles, 2016, *Rapport Vigue 2016. Futurs possibles à horizon 2030-2050*.



Les sommes collectées auraient dû être reversées aux collectivités territoriales gestionnaires du réseau routier, ainsi qu'à l'agence de financement des infrastructures de transport de France, qui a pour but notamment d'appuyer les projets de développement du transport ferroviaire et fluvial. L'Etat, après avoir reporté son application, renonce finalement à sa mise en place.

On voit émerger la notion de risque climatique, nouveau risque à prendre en compte et sur lequel il faut rendre des comptes. Dans le cadre de la loi sur la transition énergétique, il est ainsi imposé aux investisseurs institutionnels plus de transparence sur l'empreinte carbone de leur portefeuille. Ceux-ci sont notamment obligés de communiquer sur le risque climatique de leur portefeuille, d'évaluer la part « verte » de leurs investissements et de définir leur stratégie bas carbone.

### **Ruptures possibles**

Sur le plan économique, les matières premières (minerais, métaux, énergies fossiles) sont incorporées dans la production d'un grand nombre de produits industriels. Des perturbations significatives sur les prix et les approvisionnements sont susceptibles de déstabiliser gravement l'économie française et au-delà l'économie mondiale. Ces crises entraînant en retour de nouvelles initiatives publiques (renforcement de la réglementation sur le recyclage par exemple).

### **Incertitudes majeures**

- La visibilité accrue des conséquences du changement climatique : une évolution rapide du changement climatique et la survenance de catastrophes naturelles pourraient constituer le point de départ d'une modification importante du comportement des acteurs en particulier des acteurs publics.
- L'évolution de la place des enjeux environnementaux au cœur des préoccupations citoyennes.
- La géopolitique de l'accès aux ressources rares : l'évolution des stratégies des états qui possèdent ces ressources ou qui en sont les principaux consommateurs.
- Le développement de technologies permettant de produire de l'énergie de façon décentralisée, faisant ainsi évoluer le besoin. Le groupe Colas a par exemple annoncé en 2015 la commercialisation d'un revêtement photovoltaïque permettant aux routes d'émettre de l'électricité solaire<sup>214</sup>. L'entreprise annonce qu'un kilomètre de route équipé permet d'approvisionner l'éclairage public d'une ville de 5000 habitants.

## **6. Des indicateurs**

Parmi les signes sur le plan économique d'une tension croissante sur l'exploitation des ressources naturelles on peut compter les prix. Il faut toutefois les considérer avec prudence puisqu'ils sont exposés à la spéculation et évoluent en fonction des ressources disponibles, or ces dernières s'accroissent mécaniquement avec l'augmentation des prix<sup>215</sup>. La qualité des ressources extraites peut constituer un autre signal<sup>216</sup>. Les tensions géopolitiques illustrent également un certain degré de tension sur la gestion des ressources naturelles.

Indicateurs de ressources et de moyens mobilisés :

- Type de politiques publiques mises en place visant un décrochage entre production et consommation de matière première et énergie.
- Part budgétaire octroyée aux différentes échelles par les autorités publiques en faveur des mesures visant à une meilleure gestion des ressources d'une part, à une préservation des ressources naturelles d'autre part.
- Montant de la taxe carbone, évolution de ce montant.

---

<sup>214</sup> <http://www.wattwaybycolas.com>

<sup>215</sup> Plus les prix sont élevés plus l'exploitation des ressources jugées au départ non rentables devient intéressante.

<sup>216</sup> La tendance est d'abord à l'extraction des ressources les plus pures, puis à celles de qualité moindre qui renchérissent le coût de l'extraction. L'energy return on investment (EROI) permet de suivre cette tendance. Il fait le rapport de la quantité d'énergie utilisable et la quantité d'énergie nécessaire pour la produire.



Indicateurs de résultats :

- La consommation d'énergie par habitant.
- L'évolution de la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique français.
- L'energy Return On Investment (ELOI) : rapport entre la quantité d'énergie utilisable et la quantité d'énergie nécessaire pour la produire.
- La consommation intérieure apparente de matière (Domestic Material Consumption) : somme des flux de matières extraites du territoire ou importées, réduite des flux de matières exportées.
- L'évolution des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) à différentes échelles territoriales.

## 7. Les hypothèses à l'horizon 2050

### **Hypothèse tendancielle : Les politiques publiques focalisées sur le court-terme, ne seront pas en mesure de trouver les bonnes incitations**

Les politiques publiques n'anticipant pas suffisamment les évolutions de la société et du marché, sont confrontées à l'inertie du modèle de fonctionnement des entreprises ainsi qu'à celle de l'opinion publique. Elles polarisent sur les enjeux économiques à court terme, du fait de l'enlisement dans une situation d'atonie économique qui dure depuis la fin des années 2000. Au niveau communautaire, l'Union Européenne, fragilisée par la crise économique et par d'importantes tensions géopolitiques, prend peu d'initiatives en la matière. Les politiques mises en place demeurent centrées sur des actions qui contraignent peu les acteurs. Au niveau national, les actions des autorités publiques restent focalisées sur l'obtention d'un gain immédiat au détriment du résultat futur.

Bien que sensibilisés au problème de l'épuisement des ressources naturelles, les acteurs économiques entament une modification de leur comportement qui n'intervient pas assez vite au regard de l'épuisement des ressources. La pression, tant sur le plan environnemental que sur le plan économique, va finir par s'accroître d'une manière telle qu'il n'apparaîtra aucune alternative à un changement rapide du comportement des acteurs. Cette pression se manifesterà par exemple à travers une crise économique systémique, ou encore des catastrophes naturelles significatives.

### **Hypothèse 2 : La difficulté de gérer les enjeux de façon systémique amoindrit l'efficacité des politiques publiques.**

Les politiques publiques sont engagées dans une prise en compte du temps long et anticipent au mieux les évolutions de la société et du marché. Elles conduisent une politique proactive de transition en matière de préservation des ressources et de développement de solutions de substitution. L'accès aux ressources est pensé davantage sous l'angle social que sous l'angle technologique avec la prise en compte des usages. Les institutions européennes conduisent une politique de régulation forte sur la base de mesures incitatives et fiscales.

Cependant ces politiques ont, en fin de compte, assez peu d'effets sur l'enjeu de gestion des ressources (matières premières et énergie), du fait principalement de la difficulté que les institutions ont à gérer une situation de façon systémique, - les enjeux économiques, sociaux et environnementaux étant de plus en plus imbriqués : les modèles économiques n'évoluent pas suffisamment et des effets rebond viennent contrecarrer certaines améliorations.

### **Hypothèse 3 : Un volontarisme marqué de la part des politiques publiques**

Suite à de nouvelles perturbations liées aux marchés financiers avant la fin des années 2010, l'Union Européenne voit les difficultés économiques perdurer. Cette crise profonde remet significativement en cause les modèles de développement industriels « linéaires »<sup>217</sup> aux yeux de la majorité des acteurs publics. La meilleure prise en charge des enjeux environnementaux constitue alors une réponse pour sortir de la crise.

---

<sup>217</sup> Par opposition au modèle « circulaire »



Les politiques publiques polarisent sur la recherche d'une « croissance verte » permettant un découplage<sup>218</sup> production / consommation de matière première non renouvelable et énergie.

Ces politiques s'articulent à la fois sur une forte augmentation de la pression réglementaire notamment en matière d'obligation de recyclage, l'appui sur des dispositifs permettant de faire payer l'accès aux ressources (développement de systèmes de taxation liés à l'empreinte environnementale des produits), l'appui à l'innovation technologique, servicielle. Cette prise de conscience permet d'asseoir au niveau local les mesures volontaristes prises au niveau global. Les collectivités territoriales se font les antennes locales des politiques publiques dans des économies qui se re-territorialisent.

#### **Hypothèse 4 : Les politiques publiques répondent à de nouvelles demandes sociales**

La fin des années 2010 et le début des années 2020 sont jalonnés par des perturbations économiques et des catastrophes climatiques. Dans un premier temps, les politiques publiques ont du mal à prendre la mesure de la situation, et les solutions économiques du vingtième siècle restent la norme. Dans ce contexte, l'opinion publique évolue sur la question et se caractérise par une perte de confiance dans le modèle de développement traditionnel.

L'autonomie alimentaire et énergétique, la sobriété deviennent des valeurs refuges pour les citoyens. De plus en plus d'initiatives sont prises sur le plan local, et une accélération du développement de formes de production et de consommation locales se mettent en œuvre. Face à un accroissement de la demande sociale, et faute de pouvoir imposer des mesures jugées impopulaires ou porteuses de risques économiques (perte de compétitivité), les politiques publiques s'orientent vers un soutien aux initiatives locales, légitimant et appuyant les territoires engagés dans une transition vers une meilleure prise en charge des enjeux énergétiques, écologique et s'impliquant dans une gestion plus durables des matières naturelles et minérales.

---

<sup>218</sup> La très grande majorité des modèles économiques actuels centrent la croissance du revenu sur la croissance du volume de biens ou de consommables à vendre (un électricien vend un volume de kw/h, un distributeur d'eau vend des m3 d'eau, un constructeur automobile vend un nombre de voitures, ...). Le découplage vise à casser cette corrélation entre création de richesses d'une part et consommation de ressources matérielles et d'énergie, d'autre part.

## **2.4.2 Gestion proactive des entreprises en matière de baisse des consommations de ressources (matière première et énergie)**

Variable 4b. Dimension entrepreneuriale

Rédactionnel : Christophe SEMPELS

### **1. Définition de la variable**

La variable étudie les moyens par lesquels l'entreprise est en capacité, ou pas, de se libérer de la contrainte des évolutions de l'accès et de la disponibilité des matières premières et de l'énergie. Autrement dit, elle analyse les voies qui peuvent permettre à l'entreprise de mettre à distance cette contrainte et dans quelles conditions.

### **2. Éléments de rétrospective**

De 1780 à 1965, le rapport qui prévaut est celui de l'exploitation de la nature par l'activité humaine. Hormis quelques voix dissidentes, la position largement dominante est que la Terre est un facteur de production à exploiter, pas une ressource naturelle à sauvegarder. S'en suit une absence ou quasi absence de demande sociale sur la protection de l'environnement ainsi qu'une réglementation très limitée et peu contraignante. L'environnement est une donnée absente des stratégies d'entreprise.

La période 1965-1974 marque pour les entreprises le passage à une approche de gestion. En 1967, une première catastrophe écologique majeure se produit (échouage d'un super tanker en Cornouailles), qui a un profond retentissement dans l'opinion publique. Deux ans plus tard paraît en France un livre qui fait grand bruit : « Quelle terre laisserons-nous à nos enfants ? ». Il interpelle essentiellement la communauté scientifique sur les enjeux environnementaux. En 1971, Jacques Chaban-Delmas prend en charge le premier ministère de l'environnement. 1972 marque la première conférence internationale sur l'environnement à Stockholm, sous l'égide de l'ONU. La même année paraît le célèbre rapport du Club de Rome (*Limits to growth*). Naissance à cette période des premières grandes associations environnementales. En 1973, un sondage indique pour la première fois en France que 77% des français estiment que les dangers de la pollution sont sous-estimés. Face à ces pressions nouvelles, les entreprises développent un rapport à l'environnement qui porte essentiellement sur la lutte contre les pollutions, la préservation des milieux naturels et la protection de la santé publique. En pratique, elles vont surtout se focaliser sur l'anti-pollution et vont chercher à prévenir les risques majeurs. C'est le début des politiques environnementales dans les entreprises, dans une perspective essentiellement de gestion des risques.

Entre 1974 et 1985, il faut désormais répondre aux attentes du public. Période de crise économique qui ruine toute idée de croissance zéro, tant les impacts sociaux en termes de chômage notamment sont dévastateurs. 1974 marque aussi le lancement de l'ambitieux plan de développement du nucléaire en France. Mais de nombreux accidents sur l'environnement, très médiatisés, trouvent un fort écho dans l'opinion publique et ont un impact décisif sur le développement des mouvements et associations écologistes. Afin de répondre à cette pression, le cadre réglementaire se durcit. La période 1974-1976 marque en France l'adoption d'un important paquet de quatre lois consacrées aux déchets, à la protection de la nature, aux installations classées et aux produits chimiques. L'industrie doit désormais intégrer l'environnement dans ses choix économiques, le principe de responsabilité du producteur étant désormais dans la loi. L'Etat signe également une série de contrats de branche avec le monde des entreprises, fixant de nouvelles exigences environnementales. La décentralisation de la France en 1981 va également accorder des pouvoirs nouveaux aux collectivités locales, notamment en termes d'aménagement du territoire et d'urbanisme. Ce niveau de pouvoir se saisit à cette occasion des enjeux environnementaux, et ce dans un rapport plus proche aux citoyens.

A cette période, et en particulier après le second choc pétrolier de 1979, l'entreprise développe un rapport de prévention à l'égard de l'environnement, ouvrant la voie à la gestion des ressources rares, notamment énergétique. C'est le début des politiques d'économies d'énergies, de matériaux et plus généralement du souci de faire évoluer les modes et techniques de production ou de conceptions des produits. Il ne s'agit plus seulement de dépolluer mais d'éviter de polluer.



Cette période marque le début des politiques visant à recycler qui vont largement impacter le secteur des déchets. Le terme de technologie propre apparaît ainsi dans le début des années 1980 et avec elle, les écobilans, de nouvelles pratiques de conception de produits.

Sur un plan européen, les chefs d'Etat et de Gouvernement des pays de la communauté européenne se mettent d'accord en 1985 sur un « Acte Unique » qui prévoit l'achèvement du marché intérieur européen d'ici à 1992 mais qui pour la première fois fait expressément et officiellement de la politique de l'environnement un secteur de la politique communautaire au même titre que les autres.

Dès 1986, l'idée écologique se remodèle en raison de nouvelles catastrophes (p.ex. Tchernobyl), l'émergence de problèmes mondiaux (CFC et ozone p.ex.) et le retour transitoire de la croissance à partir de 1986-87. Le sujet prend de la maturité à la fois sur un plan institutionnel et entrepreneurial. La réglementation s'internationalise. La Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, présidée par la désormais célèbre Gro Harlem Brundtland, pose le concept de développement durable. Il sera utilisé comme base du Sommet de Rio de 1992. 1989, année européenne de l'environnement, voit tout à la fois la création de l'Agence européenne de l'environnement, le Sommet international de La Haye sur l'environnement, la Conférence internationale sur la couche d'ozone à Londres, le Sommet du G7 à l'occasion du bicentenaire de la Révolution française qui fait une large place aux questions d'environnement, la première réunion à Paris des États signataires du traité de l'Antarctique... Au niveau international commence à émerger une série de projets gouvernementaux sur les écobilans, les audits environnement, la taxation pollueurs-payeurs, des encouragements fiscaux à la dépollution. Le ministère de l'Environnement tâche, davantage par des procédés incitatifs que réglementaires, d'agir malgré une marge de manœuvre assez étroite.

Face à ces évolutions significatives, les entreprises intègrent définitivement l'environnement dans leur stratégie. Les entreprises commencent à évaluer de manière plus systématique l'ensemble des enjeux environnementaux de leurs projets. C'est le début des stratégies environnementales des entreprises avec la création des directions de l'environnement et le développement de la certification environnementale. Ainsi, en 1987, 40 % des 130 premières entreprises ont créé leur propre service environnement. Parallèlement, elles mettent en place des indicateurs de suivi de l'environnement et s'engagent sur des objectifs précis. Certaines entreprises s'aperçoivent du créneau et décident de porter leurs efforts sur l'environnement. Ainsi, la Lyonnaise des Eaux qui écrit dans son rapport d'activité 1988 : *"le futur est l'environnement"*. En fait, c'est le rôle assigné à l'entreprise qui a considérablement évolué. De simple producteur, elle apparaît de plus en plus comme un acteur social aux multiples activités. L'entreprise cherche à devenir "citoyenne", et d'elle-même, sans demande extérieure, agit et essaye d'anticiper les évolutions. La prise en compte de l'environnement à tous les stades de la vie de l'entreprise apparaît alors comme pouvant entraîner des effets positifs, comme celui de mobiliser son personnel, de réduire ses coûts, ou de conquérir de nouveaux marchés grâce au positionnement écologique des produits, comme l'illustrèrent dès 1989 les actions marketing des entreprises Henkel (Le Chat Machine) ou Reckitt et Coleman (Maison Verte).

La conférence de Rio de 1992 pose certains principes – notamment le principe de précaution – traduit ensuite dans de nombreux dispositifs réglementaires tant en France qu'au niveau communautaire. En absence de certitude, il ne faut désormais plus retarder la mise en œuvre de mesures effectives et proportionnées en vue de prévenir un risque de dommages graves et irréversibles à l'environnement à un coût économique acceptable.

Avec Rio et l'émergence du concept de développement durable dans les années qui l'ont précédé, c'est désormais le rôle de l'entreprise dans la société qui est réinterrogé. La pertinence du tout développement quantitatif trouve ses limites dans la capacité des entreprises à prendre en charge non seulement les enjeux environnementaux, mais désormais aussi les enjeux sociaux.

Les parties prenantes des entreprises font de plus en plus peser sur ces dernières des attentes croissantes en termes de prise en charge des enjeux environnementaux. Les consommateurs intègrent de nouveaux critères de décision ; l'actionnariat exige une information accrue sur la manière dont les entreprises intègrent l'environnement dans leurs choix ; les analystes créent de nouveaux instruments d'évaluation ; les associations et les ONG gagnent en pouvoir d'action et en reconnaissance, ouvrant la voie à des partenariats d'un genre nouveau ; les médias relayent les attentes du grand public et dénoncent les scandales.

Avec Internet, les citoyens trouvent un espace d'expression et de pression direct ; les scientifiques, sous l'égide du GIEC, font se succéder des rapports de plus en plus alarmants ; ...

Néanmoins, la financiarisation de l'économie dès le début des années 1990 conduit les entreprises à adopter des arbitrages délicats avec les questions environnementales, qui ont tendance elles-mêmes à se financiariser. Des travaux émergent sur le retour sur investissement d'une meilleure prise en charge de l'environnement ou de la valeur financière d'un comportement éthique. Au-delà de la compliance réglementaire, l'entreprise progresse sur la question environnementale si et seulement si cela crée de la valeur financière pour elle. Les entreprises évaluent la question environnementale et l'évolution réglementaire qui la sous-tend à l'aulne de leurs effets sur la distorsion de concurrence, sur l'impact en termes de structure de coût et sur la compétitivité coût, sur leur capacité à tenir voire restaurer leur marge, sur les barrières à l'entrée que ces mesures peuvent engendrer, sur leur capacité d'innovation et les investissements correspondant. Le lobbying environnemental se met en œuvre pour tenter d'infléchir la réglementation dans une direction qui est favorable au maintien ou au développement de l'avantage concurrentiel des entreprises.

### 3. États des lieux

Où en est-on aujourd'hui ?

L'entreprise a désormais pleinement conscience de sa responsabilité environnementale et du lien qui s'opère entre l'intégration de l'environnement dans ses stratégies, sa compétitivité et sa légitimité perçue aux yeux de ses parties prenantes. L'équation s'est néanmoins complexifiée en raison d'un climat économique morose suite à la crise de 2008. Les marges des entreprises se sont largement érodées, le taux de marge étant particulièrement faible – surtout en France – pour assurer des capacités d'investissement. Mais cette crise a eu un bénéfice. Elle a largement renforcé la prise de conscience que la crise n'est plus conjoncturelle mais structurelle et que c'est le modèle en tant que tel qu'il faut changer. Pour les entreprises, cela passe d'une conception initialement centrée sur les produits, les services ou les processus de production à une conception élargie au modèle économique de l'entreprise (permettant dès lors une bien meilleure gestion des flux métaboliques de l'entreprise, notamment en appliquant le principe de l'économie circulaire ou du biomimétisme).

Depuis 3 ans, nous assistons en effet à une montée en puissance de la prise de conscience des dirigeants d'entreprise de faire évoluer leur modèle économique. Le Collège des Directeurs de Développement Durable en France en a d'ailleurs fait lors de son campus annuel 2014 une priorité pour les entreprises françaises. Et les directeurs en développement durable sont plus de 77% à considérer que leur entreprise est aujourd'hui engagée dans ce processus<sup>219</sup>.

L'entreprise est désormais consciente que les marges de manœuvre pour évoluer au sein de leur modèle économique sont largement limitées et que pour ouvrir de nouvelles perspectives de développement, il convient de changer parfois radicalement son modèle économique.

### 4. Les acteurs concernés

Les acteurs concernés par cette mutation seront essentiellement les suivants :

- Les entreprises (au sens large), en ce compris celles qui se mettront au service de l'accompagnement à la transition
- Les consommateurs et les citoyens
- Les instances politiques internationales, l'Europe, l'Etat et le législateur
- Les collectivités territoriales
- Les Fédérations professionnelles
- Les centres de recherche, les centres experts
- Les écoles d'enseignement supérieur (pour préparer l'évolution des compétences)
- Les médias
- Les institutions financières, les investisseurs, les agences de notation

<sup>219</sup> [http://www.cddd.fr/wp-content/uploads/2014/07/140704\\_CP\\_campus\\_2014.pdf](http://www.cddd.fr/wp-content/uploads/2014/07/140704_CP_campus_2014.pdf)



## 5. Signaux faibles, ruptures possibles, incertitudes majeures

### Signaux faibles

- Les premières entreprises qui adoptent un nouveau modèle économique démontrent que la libération du potentiel d'innovation qui en résulte peut générer des résultats radicaux en termes d'économie de ressources et d'énergie, mais aussi en termes de réduction des déchets produits<sup>220</sup>. Ceci met en évidence que les problèmes sont moins technologiques que liés au modèle économique. En effet, le modèle classique cantonne l'entreprise à adopter au mieux une ré-éco-conception de ses produits, services ou processus. Avec les nouveaux modèles économiques, les principes d'économie circulaire, d'économie de la fonctionnalité ou de biomimétisme peuvent se déployer. Et si l'entreprise trouve les moyens de valoriser les ressources immatérielles qu'elle détient non seulement en termes de valeur d'usage mais aussi en termes de valeur monétaire, elle développe des capacités d'investissement nouvelles pour accélérer l'innovation. A ce jour, il faut toutefois reconnaître que les gains les plus significatifs s'observent en B2B, moins en B2C. S'il est plus facile de faire accepter la transition en B2B (quoi que), les freins vers le marché final sont plus nombreux, notamment sur la valeur intrinsèque à posséder.
- De plus en plus d'études sont conduites sur la capacité des acteurs publics et privés à évaluer la valeur des services écologiques rendus ou le coût des externalités environnementales générées. Ces études font apparaître de nouvelles formes de rémunération liées à ces services écologiques ou la meilleure prise en charge des externalités<sup>221</sup>.
- Au-delà du simple affichage environnemental, le reporting environnemental se développe massivement. Déjà obligatoire pour de nombreuses entreprises dans de nombreux pays, il se développe tant sur le volet méthodologique que comme instrument d'évaluation d'entreprise. Des travaux de plus en plus nombreux veulent aller plus loin en développant une véritable comptabilité environnementale.
- Malgré une difficulté de mise en œuvre et de nombreux lobbying, la fiscalité environnementale est amenée à progresser. Ainsi, si les impôts "verts" ont augmenté en France ces dernières années et dépasseront les 65 milliards d'euros en 2016, l'hexagone fait toujours figure de mauvais élève de la classe européenne. 24<sup>ème</sup> sur 28 (Eurostat) est en effet une position peu enviable. Les locomotives de l'Europe sont le Danemark ou la Finlande, mais aussi l'Allemagne.
- Plusieurs Fédérations professionnelles dénoncent le manque d'ambition de l'Europe en matière de géopolitique des ressources. Au contraire, la Chine investit massivement dans l'accaparement de ressources notamment foncières en Afrique et en Amérique du Sud. Les Etats-Unis mènent depuis toujours une géopolitique forte en matière de ressources, au départ pétrolière mais désormais bien plus large.

### Risques de rupture

- En 2010, la commission européenne réalisait un travail de recherche sur les matières premières critiques au niveau européen (critique en termes de risque d'approvisionnement *versus* importance économique). Elle avait étudié 41 matières premières et avait conclu que 14 d'entre elles avaient atteint un niveau critique.

---

<sup>220</sup> Safechem a ainsi fait passer la quantité moyenne de solvants utilisés chez ses clients de 754 kg/100 kg de graisse à traiter à 4 kg en changeant de modèle économique. Les déchets sont quant à eux passés de 233 kg à 3 kg et les émissions de 520 kg à 1 kg, le tout accompagné d'une hausse du chiffre d'affaires et de la rentabilité de l'entreprise.

<sup>221</sup> Des travaux en ce sens évaluent par exemple comment les modèles économiques des agriculteurs pourraient intégrer une rémunération associée aux externalités ou services écologiques suivants : créer des sols fertiles, épurer l'eau, accroître la biodiversité, produire de la nourriture de qualité, des biomatériaux (bois, lin, chanvre, ...), de l'énergie (biogaz, bois, éthanol, ...), des puits de carbone, des paysages et des espaces de tourisme et de culture, ...

L'étude a été répliquée en 2014, en portant cette fois sur 54 matières premières non énergétiques et non alimentaires.

L'étude conclut à 19 matières premières critiques : l'antimoine, le béryllium, les borates, le charbon à coke, le chrome, le cobalt, la fluorite, le gallium, le germanium, le graphite, l'indium, la magnésite, le magnésium, les métaux du groupe platine, le niobium, les roches phosphatées et silicium-métal, les terres rares et le tungstène. La tension sur ces ressources est donc d'ores et déjà identifiée comme réelle et présentée comme une menace à la compétitivité des entreprises européennes utilisatrices de ces ressources. Plus inquiétant : cette tension est susceptible de constituer un frein au développement de technologies ou de secteurs d'avenir (batteries ion-lithium, photovoltaïque à couche mince, cellules à combustible, LED, catalyseurs, ...).

- Les avancées technologiques, notamment en termes d'analyse de traces d'usage et de traitement des méga-données, permettent d'entrevoir de fabuleux gains en termes de consommation de ressources et d'énergie liés à l'optimisation ou la mise en place de nouvelles systémiques dans les systèmes existants.
- Des recherches en médecine suggèrent la possibilité que l'espérance de vie de l'espèce humaine puisse atteindre 150 à 200 ans d'ici à la fin du 21<sup>ème</sup> siècle. Certains vont même jusqu'à suggérer qu'avec la montée en puissance du transhumanisme et l'apparition de la « *reverse-aging technology* », nous pourrions vaincre la mort. Un allongement significatif de la durée de vie couplé à la pression démographique exercerait sur la planète une pression environnementale intenable. Et l'idée même d'Homme augmenté éloignerait un peu plus encore le lien naturel entre l'espèce humaine et son environnement.

#### Incertitudes majeures

- La valorisation des services écologiques rendus par la nature peut tendre vers une financiarisation accrue de la nature et du primat de l'arbitrage financier pour toute décision d'utilisation des ressources et de gestion des impacts liés. En faisant du capital monétaire un capital substituable au capital naturel, le risque est grand en effet de finir par donner un prix à toutes les formes du vivant et du minéral et à arbitrer des choix sur des unités d'évaluation non pertinentes.
- Les recherches sur le trilemme énergétique (sécurité énergétique, équité énergétique, développement durable) considèrent que le système énergétique va se complexifier, sans que la voie de la solution unique ne soit un scénario plausible. Aux recherches sur l'efficacité des énergies renouvelables s'ajoutent des recherches sur le captage, l'utilisation et le stockage du carbone. Par ailleurs, l'évolution du comportement du consommateur doit contribuer au changement. Dans tous les cas, répondre au trilemme énergétique impliquera des choix douloureux et des investissements conséquents dont il faudra trouver les sources de financement.

#### 6. Indicateurs pertinents

##### Indicateurs portant sur l'engagement des entreprises

- Nombre d'entreprises engagées dans l'éco-conception de leurs produits
- Nombre d'entreprises ayant développé le management environnemental

##### Indicateurs portant sur les résultats obtenus en matière de baisse des consommations

Volet	Critère	Exemple d'indicateurs
Matières	Consommation de matière en poids ou en volume	Quantité d'intrants/unité produite
	Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées	% du produit recyclable / recyclé par tonne produite



	Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie	% du produit recyclable / recyclé par tonne vendue
Energie	Consommation d'énergie directe / indirecte répartie par source d'énergie primaire	kW/h, m <sup>3</sup> gaz/unité produite ; kW/h/cycle d'utilisation
	Economie d'énergie par une plus grande efficacité/par la mise en place de flux circulaires	kW/h ; réduction de CO <sub>2</sub>
	Part d'énergie renouvelable dans le mix énergétique global	% d'énergies renouvelables dans la consommation totale
Eau	Volume total d'eau prélevé par source	m <sup>3</sup> eau/unité produite ; m <sup>3</sup> eau/cycle d'utilisation ; % d'eau bleue versus % d'eau grise*
	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée	Empreinte eau sur l'ensemble du cycle de vie du produit/service/processus
Emissions, effluents et déchets	Emissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids (teq CO <sub>2</sub> )	Tonne CO <sub>2</sub> /chiffre d'affaires ; CO <sub>2</sub> /unité produite ; tonne CO <sub>2</sub> /cycle d'utilisation
	Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre, en poids (teq CO <sub>2</sub> )	Empreinte CO <sub>2</sub> sur l'ensemble du cycle de vie du produit/service/processus
	Emissions de substances appauvrissant la couche d'ozone en poids	CFC /unité produite
	Emissions de NO <sub>x</sub> , SO <sub>x</sub> et autres émissions significatives dans l'air, par type et par poids	Emissions de NO <sub>x</sub> /unité produite
	Total des rejets dans l'eau, par type et par destination	En unité de volume considéré/unité de CA
	Masse totale de déchets, par type et par mode de traitement	kg déchet/tonne produite ; kg déchet/chiffre d'affaires ; % du produit biodégradable ; % du produit compostable
	Impacts environnementaux liés au transport des personnes, des produits, des autres marchandises et des matières utilisées par l'organisation dans le cadre de son activité	Emission CO <sub>2</sub> /unité transportée ; kilométrage parcouru/unité transportée ; Empreinte CO <sub>2</sub> sur l'ensemble de la chaîne logistique ; carburant consommé/unité transportée
Découplage	Découplage des ressources suite à mise en place de l'éco-efficacité, de la circularité, d'un service	Calcul du facteur X de découplage entre création de richesse et consommation de ressources impacts environnementaux (avant/après) :



	orientée usages et/ou d'un service orientée résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de ressources (matières, énergie, eau, empreinte sol) utilisés/ unité de produit ou de service</li> <li>- valeur ajoutée/utilisation de ressources</li> <li>- Augmentation du chiffre d'affaires / ROI des investissements consentis / break-even point suite à la mise en place d'une initiative de découplage</li> </ul>
--	---	--

## 7. Hypothèses à l'horizon 2050

### Hypothèse tendancielle : La rationalité économique

Dans une perspective de rentabilité économique et de pérennité de l'activité, les entreprises ont intégré pleinement dans les années 2030 la tension croissance sur l'accès et le prix des ressources en matière première et énergie et la nécessité d'y répondre. Elles n'ont eu d'autres choix que d'adopter des pratiques environnementales radicalement optimisées, du fait de l'augmentation du prix des matières premières et de l'énergie et de l'incertitude en approvisionnement sur certaines matières. Celles qui ont tardé à prendre le virage, ont disparu. Les avantages compétitifs d'antan ne sont plus pertinents, changeant dans un premier temps radicalement la dynamique de concurrence. Les stratégies mises en place sont avant tout des réponses individuelles construites par chaque entreprise, dans une logique de compétition et de compétitivité.

A partir des années 2040, la comptabilité environnementale s'est généralisée. Une entreprise n'est plus seulement évaluée sur sa capacité à créer de la valeur financière, mais également à restaurer le capital naturel. La comptabilité environnementale fait ainsi apparaître si l'entreprise est globalement régénératrice (bilan positif) ou consommatrice (bilan négatif) de ressource naturelle. Elle est désormais autant regardée que la comptabilité financière, notamment par les investisseurs.

### Hypothèse 2 : La voie de l'économie circulaire, via la gestion métabolique des flux de matières

Éprouvant des difficultés croissantes à s'approvisionner en ressources à des conditions compétitives, les entreprises ont massivement investi d'une part dans la recherche de réduction des consommations à la source, d'autre part dans le recyclage et la revalorisation des matières premières, ainsi que dans l'efficacité énergétique. Celles qui n'ont pas pu basculer vers l'économie circulaire, en adoptant un modèle économique propice à cette métabolique de flux, ont tout simplement disparu.

Pour se faire, les acteurs économiques ont massivement engagé des coopérations. Sur cette base, le modèle de l'Écologie Industrielle, promu à la fin du siècle dernier, a été réactualisé. En prenant appui sur les technologies de l'information, des plateformes mettent en relation les acteurs qui cherchent des ressources qui sont pour d'autres les résidus de leur processus de production. Ainsi les déchets des uns deviennent les ressources des autres. De nouveaux rapports de coopération gagnant-gagnant ont ainsi pu s'instaurer, brisant les chaînes de valeur historique au profit d'écosystèmes coopératifs innovants.

### Hypothèse 3 : La logique servicielle pour un découplage accru entre consommation de ressources et croissance des revenus

La tension sur les ressources (matières premières et énergie) a motivé la recherche de modèles économiques permettant le découplage entre la consommation des ressources et les revenus. C'est ainsi que les acteurs économiques se sont peu à peu engagés dans une transition vers le modèle de l'économie de la fonctionnalité. La logique servicielle, que même les entreprises industrielles ont adoptée, entraîne la diminution de la part relative de la matière par rapport à la valeur ajoutée de l'offre. Dans ce cas, les évolutions du prix des matières premières ont moins de conséquence sur les coûts de production.

La logique servicielle présente par ailleurs, l'avantage de développer la part immatérielle dans l'offre, ce qui permet aussi aux entreprises de mettre à distance la contrainte des évolutions de la matière (accès, disponibilité, prix). L'économie de la connaissance a ainsi connu un fort développement.



### 2.4.3 Evolution des mentalités sur les enjeux écologiques dans la société

Variable 4c. Dimension sociétale

Expert interrogé : Jacques THEYS

Rédactionnel : Nadia BENQUÉ, consultante-chercheuse, ATEMIS

#### 1. Définition de la variable

La notion d'écologie est principalement renvoyée à une dimension de protection de l'environnement. Mais, tout le propos de l'écologie se situe dans un espace plus large que Félix Guattari présente comme trois écologies qui doivent être pensées ensemble : l'écologie environnementale classique, l'écologie sociale qui invente des espaces d'autonomie créative en opposition d'un ordre mondial capitaliste, l'écologie mentale qui réfléchit aux relations humaines pour y déjouer la violence et les dominations.

Dans cette fiche, la variable regarde la façon dont se développe la prise de conscience par les citoyens des enjeux écologiques, jusqu'où se fait cette prise en compte. Elle donne un éclairage sur les facteurs sociaux, économiques, politiques qui sont en jeu dans son évolution et cherche à comprendre les incidences que cela produit sur le comportement, les modes de vie.

#### 2. Eléments de rétrospective

Historiquement, on constate une évolution qui va plutôt dans le sens d'une sensibilisation croissante aux enjeux environnementaux. Un certain nombre d'éléments y concourent ; une classe moyenne plus importante, une population vieillissante qui accorde plus d'importance à la santé, des générations plus éduquées, plus sensibles, plus urbaines, des informations plus accessibles. Ces éléments sont autant de tendances positives qui participent de la prise en compte des enjeux environnementaux et écologiques.

Cependant, on note que sur le long terme, l'information et la connaissance sur les enjeux environnementaux sont des conditions nécessaires mais pas suffisantes pour une appropriation plus massive, accompagnée de changements dans le quotidien des citoyens.

**Dès la fin des années 50 - début des années 60**, des lanceurs d'alerte, comme Marion King Huppert, géophysicien à la Shell, annoncent que le pic de production de pétrole sera atteint en 1970 aux USA et qu'ensuite la production entrera dans une phase de déclin inéluctable.

Rachel CARSON<sup>222</sup> met en évidence le lien entre volonté de truster des marchés, l'agriculture intensive et l'usage de produits toxiques qui polluent l'environnement et fragilisent les écosystèmes.

Si ces alertes ont un écho très faible au sein de la majorité de la population, les idées ont fait leur chemin et ont largement inspiré les générations suivantes notamment dans la création du mouvement des Villes en Transition. Le livre de Rachel Carson contribue lui au lancement du mouvement écologiste, à la naissance de Nature et Progrès, association européenne d'agriculture et d'hygiène biologique qui sera à l'origine du cahier des charges homologué de la bio.

Rachel CARSON inspire également avec cette idée qui structurera des décennies plus tard les propos de leaders écologistes : « *l'homme fait partie de la nature, et sa guerre contre la nature est inévitablement une guerre contre lui-même* ».

A ce stade, la sensibilité des citoyens sur les questions environnementales est assez clivée : d'une part la majorité de la population est peu sensible à ces questions, et pose une demande de qualité qui garantisse une non exposition à des problèmes de santé, de mortalité. D'autre part, 5%-6% de la population se différencie du reste de cette majorité en demandant une qualité environnementale très élevée. On retrouve là une catégorie de militants écologistes.

---

<sup>222</sup> CARSON R., 2009, *Le printemps silencieux*, Domaine sauvage.

## Dans les années 60-70,

Fin des années 60, La pensée de Ivan ILLICH<sup>223</sup> se diffuse par le biais de l'ouvrage *La convivialité* qui remet en question un certain mode de production (l'industrialisme) et met en évidence l'absurdité du dogme de croissance et développement, de l'institutionnalisation du service, de la configuration de l'espace social par l'industrie... ou « *la productivité se conjugue en termes d'avoir et la convivialité en termes d'être* »<sup>224</sup>. Il plaide pour un avenir convivial dans la quête d'un équilibre post industriel.

1965, des travaux de scientifiques, notamment ceux de Claude LORIOUS<sup>225</sup> dans l'Antarctique alertent sur la corrélation entre variation de la concentration des gaz à effet de serre et température moyenne de la surface de la planète. Ils confirment une augmentation de plus en plus rapide de la température moyenne et des prévisions de déstabilisation majeures du climat.

La même année, on note le lancement de la construction d'une maison zéro énergie au Danemark ancêtre de nos maisons passives.

1969, Création de l'association Les Amis de la Terre qui œuvre pour la défense de l'environnement et à la création d'un monde plus juste et meilleur pour la santé.

Les questions environnementales apparaissent dans des milieux militants, scientifiques, intellectuels mais elles n'impactent pas encore la majorité de la population.

1968, temps de structuration d'un certain nombre de mouvements sociaux à visée politique et émancipatrice ; mouvement féministe, mouvement étudiant, mouvement ouvrier, ou la question de l'environnement prend peu voire pas de place au regard du reste des revendications sociales.

1971, des initiatives apparaissent et sont perçues comme des utopies. Elles proposent de gérer autrement le travail, la production, la consommation avec des tentatives de retour à la terre. C'est aussi le temps de la création de la première coopérative bio et du concept de consommateurs-acteurs: Prairial, à Lyon.

La lutte du Larzac, a entre autre action fait de cet espace un lieu de vie écologique et communautaire ainsi qu'un lieu ressource sur la non-violence. Encore ouvert aujourd'hui cet espace fait ressources pour les luttes et la solidarité internationale.

1973, La publication du premier rapport du Club de Rome : *Halte à la croissance* marque une étape avec la naissance de l'objection de croissance, et contribue à l'idée de réduire le poids des activités humaines sur l'écosystème terrestre. Sur fond de premier choc pétrolier, le prix du pétrole est multiplié par 4 ce qui avantage le lancement d'un programme nucléaire massif en France.

1974, Premier candidat écologiste aux élections présidentielles, René Dumont obtient 1,32% des voix.

Cette période est riche en initiatives menées par une minorité de militants, appuyés par des travaux de scientifiques de philosophes, d'intellectuels qui renforcent les expressions d'émancipation par rapport à un ordre établi. A ce stade les questions environnementales sont portées par une minorité agissante.

**La fin des années 70 et les années 80** voient apparaître les premiers signes d'une prise en compte plus construite, plus collective des enjeux environnementaux et de remise en cause des formes de production. Mais le vote écologique reste peu élevé ; Brice Lalonde obtient 3,87% des voix aux élections aux présidentielles de 1981.

1985, le ministère de l'agriculture crée le label AB qui identifie les produits biologiques à la « française ».

---

<sup>223</sup> ILLICH I., 1973, *La convivialité*, Éditions du Seuil, Paris.

<sup>224</sup> Citation extraite d'un article de GRUNIG IRIBARREN S., 2012, in *L'écologie en 600 dates*, silence.

<sup>225</sup> Biographie et bibliographie sur <http://www.cnrs.fr/cw/fr/pres/compress/medailleOr2002/Page02.html>



1986, création de Biocoop, sous statut associatif, qui fonctionne comme une centrale d'achat fournissant des coopératives d'alimentation biologique.

1987, se tiennent à Bondy les premières assises nationales qui fondent la Création de la confédération paysanne, contre la fuite en avant du productivisme dans le milieu agricole.

De 1983 à 1986 des catastrophes industrielles et sanitaires s'accumulent :

- Catastrophe industrielle de Bhopal (1983) : cet accident a tué plus de 20 000 personnes par l'explosion de gaz toxiques de la firme américaine Union Carbide.
- Catastrophe nucléaire de Tchernobyl, 1986
- Crise sanitaire de la vache folle 1986

La naissance des Verts en 1984 verra aux élections européennes de 1989 le succès de ce parti avec 10,59% des voix.

### **Dans les années 90**

Les années 90 voient se concrétiser des initiatives de citoyens militants qui innovent et expérimentent des dispositifs collectifs sur des nouvelles façons de produire, d'échanger. Ils viennent affirmer des valeurs porteuses de solidarité, d'entraide alternatives à une société qu'ils perçoivent mener à des impasses.

1990, premier rapport du GIEC<sup>226</sup> qui suggère une influence perceptible de l'homme sur le climat.

1991, création des Jardins de Cocagne, production de produits bio qui sont distribués sous forme de paniers. Le réseau Cocagne c'est aujourd'hui 20 000 familles qui soutiennent 110 jardins.

1992, mise en œuvre du rapport Brundtland au sommet de la terre à Rio.

1994, naissance des premiers systèmes d'échanges locaux (SEL) pour changer et échanger en dehors des circuits marchands.

1995, Naissance du Mouvement des Colibris de Pierre RABHI,

1999, Apparition de la notion d'empreinte écologique

### **Les années 2000**

Des mouvements de citoyens émergent sur la scène nationale et internationale, qui contestent les orientations prises par les états et recherchent des alternatives.

1999, A Porto Alegre le premier Forum Social Mondial (FSM) s'inscrit en écho du forum mondial de Davos. La mise en échec de l'organisation internationale du commerce à Seattle en 1999 a été un élément fondateur du FSM, et de sa déclaration que « d'autres mondes sont possibles ». A son origine le FSM est porteur d'une conception sociale, sous-estimant la question écologique. Le forum de Belem au cœur de l'Amazonie, en 2009, a permis l'expression d'une écologie populaire pour la récupération des biens communs privatisés ou détruits (eau, air...)

2003, Crise sanitaire d'origine industrielle : la grippe aviaire.

2005, l'étude sur les créatifs culturels en France<sup>227</sup>, lancée par le club de Budapest en Europe, fait suite à l'étude menée aux USA dans les années 2000.

---

<sup>226</sup> Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, 5 rapports depuis 1990

<sup>227</sup> Association pour la biodiversité culturelle, Yves Michel, 2007

Elle révèle qu'une catégories de population, sans former un groupe cohérent socio culturel présente une cohérence non consciente sur 6 dimensions : écologie, place du féminin, être plutôt que paraître et avoir, développement personnel et spiritualité, implication sociétale. Les créatifs culturels sont évalués à 17% de la population en France.

Des actions concrètes pour changer les modes de vie prennent place.

2005, Création du quartier Vauban à Fribourg (Allemagne) qui va être un modèle européen avec ses 200 logements passifs.

Création sous forme de SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) de la société de distribution d'électricité issue des énergies renouvelables ENERCOOP.

2006, année du Pic Pétrolier, selon le rapport du World Energy Outlook de l'Agence Internationale de l'Energie. Les réserves en pétrole ont atteint leur pic et passent maintenant dans une période de déclin.

2007, Le 4<sup>ème</sup> rapport du GIEC prévoit selon les scénarios que la température sur terre pourrait augmenter de 1,1 à 6,4° d'ici 2100.

2007, avec la campagne électorale des élections présidentielles, les enjeux écologiques entrent dans le débat médiatique, notamment grâce à la Fondation Nicolas Hulot et à l'Alliance pour la planète (rassemblement d'une dizaine d'ONG d'environnement et de solidarité). Cependant les partis et les candidats dont la priorité est l'écologie depuis des années, n'ont pas réussi à attirer à eux des dizaines de milliers d'adhérents et des millions d'électeurs.

2008, Film de Marie Monique Robin Le monde selon Monsanto qui dénonce la menace que font peser les produits de la firme Monsanto sur l'équilibre écologique de la planète et sur la sécurité alimentaire des populations.

La proportion de la population consciente des enjeux environnementaux s'accroît lentement. La prise de conscience ne s'exprime pas dans le vote écologiste mais dans des alternatives qui commencent à structurer de façon dispersée, une autre façon de consommer, de produire, de faire de la politique.

#### **Progression du vote écologistes aux élections présidentielles**

*1974, René Dumont : 1,32%,  
1981, Brice Lalonde : 3,38%,  
1988, Antoine Waechter : 3,78%,  
1995, Dominique Voynet : 3,32%,  
2002, Noël Mamère : 5,25%  
2007, Dominique Voynet : 1,55%,  
2012, Eva Joly : 2,31%*

### **Années 2010**

Les années 2010 voient émerger une quantité d'initiatives citoyennes portées par des collectifs en recherche de solutions alternatives au système en place.

2012 - Le Mouvement des Colibris organise la campagne électorale : Tous candidats ! aux élections présidentielles. 26000 candidats « se présentent », en proclamant que la plupart des solutions aux problèmes économiques, sociaux, écologiques existent à petite et grande échelle.

Une cinquantaine de monnaies locales et complémentaires se créent en France pour soutenir une économie non délocalisable, et pour certaines pour développer une économie respectueuse des humains et de la nature (Mouvement SOL).



2014 - La loi Hamon, apporte une reconnaissance aux monnaies locales et donne la possibilité aux collectivités et structures de l'économie sociale et solidaire d'émettre et de gérer une monnaie locale.

2015 - La revue Kaizen répertorie une centaine d'oasis : éco villages, éco quartiers ou les habitants recréent un vivre ensemble et des maisons autonomes en énergie, nourricières en ressources alimentaires et énergie.

2016 - Le Mouvement des Colibris met en ligne gratuitement un MOOC sur une méthode et des outils pour créer une oasis : 19 000 personnes se sont inscrites en quelques jours.

Ainsi coexistent des citoyens qui sont prêts à changer leurs modes de vie, à trouver des alternatives locales, à vouloir changer le monde à leur échelle, plutôt dans une logique de prendre leur destin en main et d'agir.

Une majorité de la population informée des enjeux environnementaux, inquiète pour sa santé, ne semble cependant pas prête à changer de comportement et de modes de vie. En 2013, lors des débats préalables à la loi sur la transition énergétique, les personnes interrogées sur le climat, les ressources en pétrole, la transition énergétique, sont plus sensibles de très loin à l'effet du prix de l'essence alors que les préoccupations sur le changement climatique viennent en second plan.

### **3. Etat des lieux**

L'état des lieux porte sur les dynamiques d'évolution des mentalités et comportements des citoyens sur les enjeux écologiques et les leviers susceptibles de les faire évoluer.

#### ***De l'information, de la connaissance plus accessibles***

Grâce aux articles, aux émissions dans les médias, aux alertes des ONG, aux livres et conférences, aux campagnes d'information publiques des collectivités locales et de l'ADEME, les français prennent conscience du réchauffement climatique, de la destruction de la biodiversité (abeilles), de l'impact sur les populations des crises naturelles, industrielles, alimentaires...

Les questions sur l'impact de la dégradation de l'environnement en matière de santé, par exemple, sont aujourd'hui très documentés. L'OMS ne cesse d'alerter sur les enjeux massifs liés à la pollution atmosphérique de l'air intérieur, à la source de nombreuses pathologies.

Un rapport<sup>228</sup> de l'OMS publié le 15 mars 2016 annonce que ¼ des morts dans le monde découle d'une cause liée à l'environnement au sens large (pollution de l'air, de l'eau, des sols, exposition à des substances chimiques, changement climatique, rayons UV ...).

Ces sujets sont à la fois très documentés mais leur intégration dans la conscience collective, dans les pratiques, l'attention aux risques et la mise en œuvre de dispositifs de protection significatifs et efficaces se montre lente et difficile. Dans un contexte caractérisé par la multiplicité et la survenue permanente de nouveaux problèmes, de controverses, la construction d'un point de vue clair reste difficile, au vu notamment de la diversité des problèmes: impact des particules en matière de qualité de l'air, effet du diesel, usage des pesticides, téléphone mobile, antennes relais, nanotechnologies, OGM, perturbateurs endocriniens.

Face à une médecine de plus en plus performante. L'extension des interrogations sanitaires liées à l'environnement, pour évidente qu'elle soit, n'en reste pas moins mal cernée par les populations, pour qui c'est un enjeu fort, mais aussi par les institutionnels ainsi que par les professionnels de santé.

#### ***Accompagner les prises de conscience***

Si tout cela inquiète, et si l'environnement est un sujet important, redoublé par la crainte de risques de catastrophe climatique, nucléaire, il n'est pas au coeur des préoccupations des citoyens.

---

<sup>228</sup> Organisation Mondiale de la Santé (OMS), *Prévenir la maladie grâce à un environnement sain: une estimation de la charge de morbidité imputable à l'environnement*, 15 mars 2016, deuxième édition.

Les questions économiques sont davantage motrices. L'épuisement des ressources naturelles devient une préoccupation essentiellement, quand leurs prix augmentent.

### **L'alimentation**

La consommation de produits biologiques est devenue une tendance de fond selon l'Agence Française pour le développement et la promotion de l'agriculture biologique. Elle s'inscrit dans une démarche de consommation durable et devient une solution aux problèmes environnementaux. Pour 3 français sur 4, elle a un rôle clef dans le développement territorial (l'agriculture biologique génère 60% de plus de main d'œuvre en moyenne que l'agriculture conventionnelle). L'engagement des producteurs et les surfaces dédiées au bio sont en progression de 4 à 5% par an. 93% des consommateurs bio ont l'intention de maintenir ou augmenter leurs achats bio dans les 6 mois à venir, 9 français sur 10 consomment bio au moins occasionnellement alors qu'ils n'étaient que 54% en 2003, 65% des français consomment régulièrement bio au moins une fois par mois alors qu'ils n'étaient que 37% en 2003<sup>229</sup>.

### **Développement des valeurs écologistes chez les citoyens**

Plus largement, les valeurs écologistes sont essentiellement portées par les classes moyennes urbaines. Elles ne sont pas partagées par les classes ouvrières, les agriculteurs, malgré l'impact des épandages sur la santé des agriculteurs et de leurs familles.

La question des pesticides émerge dans les années 60. Durant les années 90, des études montrent l'importance du problème. La France est premier producteur de pesticides en Europe. Les pesticides touchent beaucoup de produits de consommation, beaucoup de territoires; leurs effets sur la santé, sur la biodiversité (illustrée par la mort des abeilles) sont connus depuis longtemps mais beaucoup de résistances persistent pour trouver des solutions efficaces.

Quelque soient les catégories de population, les contraintes réelles, le manque d'infrastructures, de dispositifs limitent et créent un décalage entre le fait d'être concerné par les enjeux environnementaux et la gestion des contraintes de vie quotidienne. Une récente enquête sur la mobilité montre que les gens sont prêts à faire, mais ils n'imaginent pas ce qu'ils peuvent faire, et ils refusent d'imaginer des ruptures brutales. Ils sont prêts à faire des aménagements à la marge, des efforts pas trop coûteux économiquement. A Paris, 50% des personnes n'ont pas de voitures, les infrastructures et services de mobilité sont là et rendent possibles des changements de pratiques.

### **Des volontés d'agire engagements pour changer les choses sur son territoire**

Les années 2010 voient fleurir toute une série d'initiatives citoyennes alternatives qui œuvrent à prendre en charge et trouver des solutions transformatrices locales, aux problèmes liés aux enjeux alimentaires, énergétiques, économiques, pour assurer santé et mieux vivre ensemble. Il s'agit de prendre le contre-pied à la pensée TINA, « There is no alternative », slogan de Margaret Thatcher. Ces véritables alternatives viennent démontrer qu'il y a d'autres choix que le capitalisme, l'économie de marché, et la mondialisation, solutions dominantes vécues comme destructrices pour les personnes et pour la planète.

Il ne s'agit plus pour les acteurs engagés d'être force de proposition, mais d'être force de transformation et de « faire sa part ». Le documentaire *Demain*, reçoit un César du meilleur documentaire, et avec environ 1 million de spectateurs, il sensibilise le grand public et plus uniquement les initiés, au fait que les solutions aux questions d'environnement peuvent être prises en charge collectivement par des citoyens, avec des actes simples, ancrés dans le local: *Incroyables comestibles, agriculture urbaine ...*

L'impact de ce film commence à produire des collectifs *ex : Flandres Demain* en région Hauts de France. Il montre aussi le foisonnement de ces alternatives, qui sont aujourd'hui déconnectées d'une représentation politique. Ce qui pose la question de jusqu'où ces initiatives alternatives peuvent faire modèle ?

### **Un effet générationnel ?**

Le changement générationnel induit un changement dans le système de valeurs. La génération née dans les années 80-90, dite génération Y, donne moins d'importance à la propriété, plus au lien de proximité. Elle est moins intéressée par la voiture, et plus intéressée par l'environnement, la relation au corps, la santé.

---

<sup>229</sup> L'édition 2015 du baromètre Agence Bio/CSA "perception et consommation des produits biologiques" vous donne des clés pour mieux comprendre la consommation bio.



Elle promeut une consommation collaborative, une économie du partage<sup>230</sup>. Internet est à la fois le véhicule et le moyen pour potentialiser des pratiques.

Il est encore difficile de présager de la façon dont va évoluer cette génération de trentenaire. Depuis leur naissance, la préoccupation de la préservation de l'environnement est plus présente dans leur vie quotidienne que dans celle des générations précédentes. Une étude récente<sup>231</sup> de l'ADEME, montre que les plus jeunes (17-25 ans) ont davantage intégré les écogestes comme une routine. Les écogestes les plus pratiqués sont ceux qui permettent de faire des économies d'argent (faire fonctionner des machines à laver bien pleines, ne pas laisser couler l'eau, éteindre la lumière dans une pièce vide).

Certaines pratiques sont en voie de banalisation tels que l'achat et la vente entre particuliers. D'autres sont en développement : troc entre particuliers, covoiturage, services rémunérés entre particuliers, achat groupé, colocation.

Certaines pratiques sont émergentes : location entre particuliers de vélo, crowdfunding, voiture en libre-service, adhésion à une AMAP<sup>232</sup>.

Ce n'est pas la contrainte (manque de praticité, de temps, d'argent) qui freine la pratique des écogestes mais le fait de ne pas y penser : ce ne sont pas des actes coûteux, mais des réflexes à acquérir, pour les trentenaires.

Cette progression dans l'évolution des mentalités sur les questions écologiques reste encore lente pour la majorité de la population. La proportion militante de la population reste stable, le seuil de 5-6% de militants ne change pas depuis les années 70, Le vote écologiste est un indicateur de cette stagnation, il n'a pas dépassé les 5,5% aux élections présidentielles.

#### 4. Acteurs impliqués

- **Les citoyens** toute catégorie confondue sont de plus en plus sensibles aux enjeux d'environnement et aux impacts sur la santé, le bien vivre, l'économie.

- **Les politiques** : Les politiques environnementales ont maintenant 50 ans. Les acteurs politiques jouent un rôle d'information, de partage de connaissances. Les politiques publiques mettent, par la création de normes, par les interdictions d'usage, certains problèmes dans l'actualité (pesticides dans l'eau, qualité de l'air, climat).

Le parti vert a largement contribué à informer, alerter sur les questions écologiques dans une perspective plus large et non seulement environnementale.

Des changements de pratiques sont facilités, conditionnés par l'investissement publics ; en terme d'offre de transport public, d'accès à des déchetteries, ...

- **Des organismes experts**

ADEME : sensibilisation aux problèmes environnementaux, diffusion d'informations, de connaissances, par le biais de recherche, d'études. L'ADEME a un rôle de sensibilisation et aussi d'alerte, avec par exemple la mise en place de l'interdiction des lessives sans phosphate.

- **Les Médias** grand public, qui par le biais d'émissions spécialisées (Cash Investigation...) d'articles, de dossiers dans des revues, journaux, informent sur la dangerosité, pour les personnes et la planète, de certains produits. Les médias et blogs spécialisés : Kaizen, Terra Eco, Ecolo Info, WeDemain, Développement durable.

- **Les scientifiques, chercheurs**, communiquent sur leurs travaux de recherche par le biais de revues spécialisées ; Exemple : Développement durables et Territoires.

- **Des architectes et chercheurs** qui produisent des habitations autonomes, « actives » en énergie.

---

<sup>230</sup> Fabrique Spinoza, 2015. <http://fabriquespinoza.fr/wp-content/uploads/2015/10/Rapport-Y-C3D.pdf>

<sup>231</sup> Zoom sur les moins de 30 ans La génération « réseaux » face aux enjeux collectifs, Rapport d'étude, ADEME, 2013

<sup>232</sup> Association pour le maintien de l'Agriculture Paysanne,



- **Les associations** de défense et de promotion des questions écologiques, produits bio, produits recyclés, consommation verte. Les associations militantes, Villes en transition, Mouvement SOL (monnaies complémentaires), Les Colibris

- **Des groupes sociaux dominants** qui construisent les référentiels, qui ont un rôle de prescripteurs dans la communication, les élites culturelles. Exemple : la Fondation Nicolas Hulot, depuis 2008, mélange de militants et du monde de la communication.

## 5. Signaux faibles, ruptures possibles, incertitudes majeures

### Signaux faibles

- Une certaine mobilisation de citoyens pour contribuer à des projets transformateurs. Par exemple 10 000 personnes ont financé par le biais du crowdfunding le film Demain, qui sans cela n'aurait pu se faire. En trois jours, la somme des 200 000 euros qui était l'objectif est acquise, les dons iront jusqu'à plus de 450 000 euros.

- La baisse récente de l'espérance de vie en bonne santé témoigne directement des effets de la pollution de l'air, de l'eau, des expositions à des substances nocives.

- Des pratiques alimentaires qui vont dans le sens de la baisse de consommation de viande à la fois au vu des effets sur la santé individuelle et des impacts en terme de production agricole destinée à nourrir les animaux, donc de surfaces qui ne sont plus disponibles pour produire des aliments directement destinés à l'alimentation de l'homme.

- La valorisation dans le discours des pratiques de consommation collaborative, au vu des effets positifs attendus sur l'environnement avec le passage de la propriété à l'usage.

- Une multiplicité d'initiatives liées au développement personnel, à la spiritualité, proposent de reprendre contact avec soi, avec la nature, avec les autres, de réparer d'une certaine manière les ruptures. Avec un discours, sur le fait que nos modes de vie de ces quarante dernières années nous ont propulsé dans une course à l'avoir toujours plus.

### Ruptures possibles

Risques de crise économique, financière articulées à des catastrophes naturelles et industrielles. Des ruptures possibles peuvent se produire plus rapidement que le changement de mentalités.

- Une fréquence importante de catastrophes naturelles liées au changement climatique, ou de catastrophes industrielles majeures liées au modèle économique industriel dominant.

- Un envol du prix des ressources naturelles, qui mette les citoyens dans une difficulté, voire une impossibilité à vivre dans le quotidien.

- Une dégradation de la santé liée aux effets à retardement de nos modes de vie et de consommation : effet cocktail des molécules de synthèse, de la pollution atmosphérique, des aliments contenant des résidus de pesticides.

- Face à la montée des problèmes environnementaux, émergence de propositions extrêmes, interrogeant la place de l'homme au regard du vivant, proposant de sortir d'une vision anthropocentrique pour aller vers une vision bio centrique (développement du mouvement de l'écologie profonde<sup>233</sup>).

### Incertitudes majeures

- L'effet générationnel.

---

<sup>233</sup> Ecole de pensée dont le fondateur est le norvégien Arne NAESS.



Est-ce que les générations Y et Z, qui semblent plus sensibles aux enjeux environnementaux continueront de conserver ces préoccupations et les porteront dans le temps, même avec les contraintes de vie quotidienne et familiale (exemple : quelle proportion de cette génération achètera une voiture lorsqu'elle aura un premier enfant ?) ?

- La poursuite de l'accroissement de personnes concernées par la santé, le bien vivre, le développement personnel, à la recherche de modes de vie et de productions alternatifs et transformateurs, respectueux des personnes et de la planète. Est-ce que l'engagement personnel et/ou militant aura un effet d'entraînement sur la société ?

## 6. Indicateurs pertinents

- Evolution du vote pour les partis écologistes aux différentes élections.
- Evolution du nombre d'associations créées sur des enjeux / questions environnementales.
- Evolution des pratiques quotidiennes : achats de produits bio, mobilité durable, auto-partage, tri des déchets, recyclage, etc.
- Rang des enjeux environnementaux dans les priorités des français.
- Consentement à payer le surcoût lié à un mode de production plus respectueux de l'environnement.

## 7. Hypothèses à l'horizon 2050

Edgar Morin dans l'Eloge de la métamorphose définit l'alternative ainsi :

*« Quand un système est incapable de traiter des problèmes vitaux, il se dégrade, se désintègre ou alors il se métamorphose. Le système Terre est incapable de s'organiser pour traiter ses problèmes vitaux : périls nucléaires qui s'aggravent avec la dissémination, dégradation de la biosphère, économie mondiale sans vraie régulation, retour des famines. Le probable est la désintégration, l'improbable mais possible est la métamorphose ».*

D'après Jacques THEYS, quatre « moteurs » nourrissent le sentiment écologique :

- 1) L'adhésion à des valeurs, par exemple à la nature.
- 2) La crainte qui motive l'action pour gagner en sécurité. Par exemple la sécurité alimentaire qui motive les achats bio. Elle est liée aux événements et à l'importance que lui donnent les médias.
- 3) La rationalité économique. Par exemple, être plus sobre pour réduire les coûts (transport, ...)
- 4) Le moteur démocratique, c'est-à-dire l'évolution de la place de l'écologie, comment elle s'installe dans la société, c'est-à-dire l'inscription politique de la question écologique dans le débat public et dans la vie, notamment au travers des associations, ...

Les hypothèses se construisent dans une combinaison de ces 4 moteurs.

### **Hypothèse tendancielle : Une conscience partagée des enjeux, mais loin d'apporter des réponses opérationnelles**

La poursuite de l'instruction des enjeux environnementaux et de leurs liens avec les enjeux sociaux, économiques, fait que l'ensemble des citoyens a maintenant pleinement conscience de vivre dans un monde aux ressources limitées, monde impacté par l'activité humaine.

Cependant, le débat sur le souhaitable, le possible, le faisable, continue à exister, aucune solution, aucun modèle ne prévalant sur les autres à l'échelle de la société. Au fil des décennies, des expériences de territoires en transition se sont approfondies, ayant fait émerger et consolidé des réponses articulant implication citoyenne et action publique. Une autre partie de la population se retrouve dans des modes de vies proposés par les acteurs économiques dominants, qui prennent en charge de façon satisfaisante, selon leurs dires, les enjeux environnementaux dans la conception et la mise en œuvre de leurs offres.

### **Hypothèse 2 : Des crises environnementales générant une recherche de sécurité.**

Les crises et catastrophes dues au changement climatique, aux modes de production industriel et leurs effets sur la santé et l'alimentation, articulés à un désenchantement du politique provoquent une réaction graduelle de repli sur soi et de vie en autarcie.

Dans ce cadre, le « local » est une valeur forte, vue comme une solution protectrice. Le territoire de proximité est vu comme un territoire refuge ; On attend des acteurs institutionnels territoriaux qu'ils construisent des réponses sécurisantes.

Les discours politiques se radicalisent dans ce sens. Ces attitudes sont gouvernées par une crainte, une peur pour sa santé, sa sécurité plus que par une vision politique ou de modèle de société porteur de réaction, plus que de solutions. Une partie de la population considère que l'homme est le problème, et que la planète se portera mieux en son absence.

### **Hypothèse 3 : Le scénario optimiste, une société sobre et écologique, inspirée du scénario de la métamorphose d'Edgar Morin.**

Le temps d'acculturation aux enjeux écologiques, aux liens avec les questions de santé et le vivre ensemble, temps long mais incontournable, a permis de toucher une population plus large que la population des militants. Grâce à cette prise de conscience, petit à petit des réponses se construisent sur les territoires qui graduellement changent les modes de vie et les font évoluer vers plus de sobriété, plus de prise en compte des ressources naturelles, et démontrent leur pertinence au regard des enjeux écologiques, économiques, du vivre ensemble.

Le contexte de crise environnementale, de prix élevé des ressources naturelles, l'évolution des modes de vie, le changement de valeurs apporté par la génération Y qui sera aux postes de décision : tout va dans le sens d'une adhésion assez large aux valeurs écologiques qui deviennent dominantes. A cela s'ajoute la montée en puissance d'une recherche spirituelle associée à un mode de vie permettant une harmonie entre l'homme, le vivant, la nature (induisant par exemple l'arrêt de la consommation de viande au motif de la reconnaissance de la souffrance animale liée à l'organisation de la production et de l'abattage).

En 2050, la population sera motrice dans la production de biens et services, de modes de vie et de consommation qui prennent en compte les enjeux environnementaux, de santé, de sécurité alimentaire, et l'évolution du climat et de la température sur terre.

### **Hypothèse 4 : L'hypothèse duale.**

La prise de conscience est partagée, mais la société est divisée dans les actes.

D'un côté, un pan de la population inscrit l'écologie dans son quotidien, d'autant que son train de vie lui permet - c'est le « chic écolo ». Ces citoyens encouragent des formes de production respectueuses de l'homme et de l'environnement et les entreprises qui conduisent une politique de développement durable forte. Ils adoptent des formes de consommation en faveur des circuits courts, et toutes les initiatives de nature à favoriser le développement de leur territoire.

De l'autre côté, le reste de la population applique un Développement Durable faible, en respectant au minima les normes et les réglementations. Ces citoyens sont mus principalement par un enjeu de rationalité économique.

Mais la dualité se vit également au sein de chaque individu, qui peut avoir des comportements vertueux dans certains domaines et pas dans d'autres.



### 3. Les quatre scénarios

#### 3.1 La construction et l'analyse des scénarios

Pour chacun des quatre domaines composant le système prospectif, les hypothèses formulées pour chacune des variables ont été relues afin de faire émerger de possibles évolutions paraissant structurantes ; Fils à tirer pour formaliser des scénarios. Par exemple « l'action des citoyens relayée par les pouvoirs publics crée un effet d'entraînement », ou « les dynamiques de marché peineront à être régulées ». L'association des hypothèses a donné de mini-scénarios formulés à l'échelle des domaines. Dans un second temps, les mini-scénarios par domaine ont été juxtaposés, afin de voir les cohérences / convergences entre les mini scénarios et de bâtir des scénarios globaux, des futurs possibles, intégrant les quatre domaines.

La formulation des scénarios a permis de faire apparaître la vision comme un futur possible parmi d'autres, comme le scénario souhaitable. Les quatre scénarios ont ensuite été analysés sous l'angle de leur contribution au devenir de l'économie de la fonctionnalité afin d'identifier au travers des contrastes les raisons qui expliquent les écarts des trajectoires menant à la vision 2050 et aux scénarios et de faire émerger les enjeux.

#### 3.2 Tableaux présentant l'articulation des hypothèses conduisant aux scénarios

**Le scénario 1 tendanciel « Entre attentisme et pragmatisme »**

**Le scénario 2 « Initiatives citoyennes et dynamique territoriale »**

**Le scénario 3 « Régulation étatique forte dans un contexte de ressources naturelles sous haute tension »**

**Le scénario 4 « Rapidité des mutations technologiques associée à une faible régulation »**

*Voir pages suivantes*

## Domaine « Évolutions de la société »

### Prise en compte des indicateurs de développement durable

**H tendancielle : Hégémonie des nations de la dimension économique et financière.**

**H2 : Démocratie et local**  
Construction d'indicateurs impliquant les citoyens, inscription dans les territoires.

**H3 : Une évolution à l'échelle internationale vers un ensemble d'indicateurs orientés développement durable.**

### Évolution de la RSE

**H tendancielle : Une progression inégale de la RSE.**

**H2 : Le greenwashing**  
Sophistication des dispositifs de reporting, impact sur le réel lié à la mobilisation.

**H3 : Une transparence qui oblige les grandes entreprises et leurs sous-traitants à être plus vertueux.**

**H4 : L'entreprise inclusive** pensée comme au centre d'une relation éco systémique avec son environnement écologique et humain.

### Production des modes de vie et de consommation

**H tendancielle : La société du consumérisme vert.** Personnalisation de masse via les technologies. Verdissement des modes de production.

**H2 : La société de la sobriété et de la consommation responsable.** Autre rapport au temps. Enjeux environnementaux et sociaux au cœur de la consommation.

**H3: La société duale**  
Une partie de la société qui s'est détournée de la société de consommation, inscrite dans des modes de vie alternatifs. Une autre qui a maintenu un mode de vie similaire au nôtre.



## Domaine « Développement territorial »

### Modèle de développement des territoires

#### **H Tendancielle : La croissance verte.**

Contraintes environnementales comme source d'orientation des politiques économiques de développement : milieux innovateurs, coopérations public privé, société civile : réponse aux enjeux locaux et recherche d'attractivité.

#### **H2 : Des coopérations au service de la qualité de vie.**

Un développement endogène au service des populations locales. Rôle fort des acteurs (para)publics.

#### **H3 : Un modèle de développement subi.**

Le renforcement des contraintes d'ordre réglementaire pèse sur la capacité des collectivités locales à donner corps à leurs ambitions. Initiatives privées motrices du développement.

### Articulation dynamiques entrepreneuriales / dynamiques territoriales

#### **H1 : Un rapport superficiel au territoire, une stratégie de nomadisme.**

Entreprises légères, offre distribuée à distance, territoire source d'avantage comparatif mais pas de volonté d'ancrage.

#### **H2 : Le territoire comme point d'appui au développement de l'entreprise.**

Entreprises ouvertes sur leur environnement, attentives à la qualité de vie des salariés. Dynamiques partenariales autour des enjeux de matière, de développement du patrimoine collectif.

#### **H3 : Les enjeux territoriaux comme supports à la stratégie de développement.**

Utilité locale, externalités positives à la base des stratégies d'entreprises. Logique de développement plutôt que de croissance.

### Rôle des citoyens dans le développement des territoires

#### **H tendancielle : Effet d'entraînement limité.**

Difficile articulation dynamiques citoyennes, culture et règles administratives. Elus souhaitant diriger le développement de leur territoire.

#### **H2 : L'initiative citoyenne motrice dans le développement des territoires grâce à un meilleur fonctionnement démocratique.**

#### **H3 : Une montée des tensions autour du modèle de développement.**

Rejet des projets de développement au Nom des effets sur l'environnement, la santé. Guérilla juridique

## Domaine « dynamique économique, coopération et gouvernance »

### Évolution des formes et des dispositifs de concurrence et de coopération

**Hypothèse Tendancielle : Une économie « plateformisée » se rapprochant du modèle industriel, sous régulation étatique faible.**

Des formes de régulation nationale ou européenne s'organisent, mais elles peinent face à la libéralisation des plateformes et au gigantisme des monopoles.

**H2 : Les territoires comme espaces de régulation et de coopération.**

Les territoires développent de nouveaux espaces de régulation qui favorise le développement endogène et la coopération entre les acteurs locaux.

**H3 : Une régulation étatique forte pour exercer un contrôle sur la concurrence**

Leur rôle est notamment de combattre les situations de monopole et de protéger la libre concurrence.

### Évolution des institutions sectorielles

**H Tend. : Des institutions sectorielles orientées vers le développement des ressources de leurs adhérents.**

Évolution de leur légitimité : moins de négociation, plus d'appui aux entreprises.

**H2 : Des institutions sectorielles affaiblies.**

Prédominance de logiques défensives, perte de légitimité, émergence de dispositifs hors branches.

**H3 : Des institutions sectorielles réorganisées, partenaires incontournables de l'Etat.**

Moins nombreuses, elles sont plus légitimes pour représenter les entreprises.

### Évolution des formes de compétitivité

**H Tend. Une compétitivité-coût toujours prégnante**

La concurrence reste la dynamique dominante de structuration des rapports entre acteurs. Les questions environn. et sociale sont largement dépendantes du retour sur investissement.

**H2 : Une compétitivité fondée sur les effets utiles des écosystèmes.**

La concurrence s'est progressivement effacée au profit de la coopération. Prise en compte des externalités et développement des ressources immatérielles.

**H3 : Une compétitivité liée à la technologie.**

Des entreprises non numériques et des individus sous-traitants de ces entreprises.

**H4 : Des bouquets de services en concurrence.**

Des entreprises regroupées autour d'un intégrateur dans une logique de bouquets de services.



## Domaine « Dynamique économique, coopération et gouvernance »

### Évolution des formes de contractualisation au regard du Développement Durable

#### H Tend. : La performance d'usage dans le BtoB et les marchés publics.

Les modèles d'affaire orientés performance d'usage restent minoritaires du fait de leur complexité. La performance reste orientée gains monétaires.

#### H2 : La libéralisation de la forme contractuelle au profit de « contrats de coopération »

De nouvelles formes contractuelles de coopération, plus souples, dans lesquelles le revenu n'est pas directement relié à des éléments quantifiables, ont permis de simplifier la relation contractuelle. La performance est à présent considérée comme le fruit de la coopération.

#### H3 : Le coût élargi partagé pour évaluer les offres.

Offres centrées sur la vente de biens ou de prestations mais une pratique de l'évaluation des impacts. Evolution de la RSE.

#### H4 : Le développement de solutions intégrées orientées développement des effets utiles

Ecosystèmes acteurs publics-privés, système de contribution-compensation.

### Modèles d'innovation

#### H Tend. : Un modèle hybride.

L'individu au cœur de la démarche d'innovation ; Oppositions innovation high tech et low tech.

#### H2 : Un processus descendant favorisant l'innovation technologique

Un processus descendant, initié à partir de la recherche académique, principalement soutenu par des dispositifs publics qui favorisent encore principalement l'innovation technologique.

#### H3 : Une innovation sociale ouverte dominante.

Les individus comme acteurs à part entière de l'innovation. Production de co expertise. Innovation technologique au second plan.



## Domaine « Écologie »

### Mesures incitatives de meilleure gestion des ressources (matières premières et énergie)

**Hyp. tendancielle : Les politiques publiques focalisées sur le court-terme, ne trouvent pas les bonnes incitations.**

Vision court-termiste, poids des acteurs économiques, actions peu contraignantes débouchant sur des crises.

**H2 : La difficulté de gérer les enjeux de façon systémique amoindrit l'efficacité des politiques publiques.**

Prise en compte du long-terme.  
Mesures incitatives et fiscales fortes.

**H3 : des politiques publiques volontaristes.** Pressions réglementaires, appui aux innovations technologiques, recherche de croissance verte.

**H4 : politiques en réponse aux demandes sociétales.**

Appui aux initiatives locales visant l'autonomie alimentaire, énergétique. Taxe environn.

### Gestion proactive des entreprises en matière de baisse des consommations de ressources (matières premières et énergie)

**Hyp. tendancielle : La rationalité économique**

La gestion environnementale un facteur de développement majeur des entreprises.

**H2 : La voie de l'économie circulaire**

Revalorisation, recyclage et accroissement de la coopération.

**H3 : La logique servicielle pour un découplage entre consommation de ressources et croissance des revenus**

Diminution de la part relative de la matière par rapport à la valeur ajoutée de l'offre ; développement de la part immatérielle.

### Évolution des mentalités sur les enjeux écologiques dans la société

**H tendancielle : Une conscience partagée des enjeux, mais loin d'apporter des réponses opérationnelles**

Diversité d'attitudes liées à la vision qu'à chacun des réponses possibles / souhaitables.

**H2 : Des crises environn. générant une recherche de sécurité.**

Replis sur le local, peurs pour sa santé, sa sécurité.

**H3 : Le Scénario optimiste, une société sobre et écologique.**

Les valeurs écologiques sont dominantes. Population motrice sur les nouvelles formes de réponses.

**H4 : L'hypothèse duale.**

Le « chic écolo » côtoie une écologie à minima.



### 3.3 Scénario 1 tendanciel : « Entre attentisme et pragmatisme »

Points clefs du scénario :

- Le développement économique est centré sur la croissance verte : les contraintes environnementales sont source d'orientation des politiques économiques et de développement des entreprises.
- L'économie « plateformisée » se rapproche du modèle industriel, sous régulation étatique faible. La compétitivité-coût est toujours prégnante. La rationalité économique prévaut sur la prise en compte des enjeux environnementaux / sociaux.
- Le lien entre entreprises et territoire est faible.
- Des dynamiques citoyennes se développent difficilement.
- Les politiques publiques polarisent en priorité sur les enjeux économiques à court terme.

#### Des politiques publiques focalisées sur la crise économique et le court-terme.

Dans un contexte de crise économique et sociale qui perdure, avec pour conséquences la paupérisation, la précarité et le chômage, les **politiques publiques** à l'échelle nationale et communautaire, restent focalisées sur la rigueur budgétaire et la recherche d'équilibres monétaires au détriment de la construction de solutions systémiques stables dans le futur. **Elles polarisent en priorité sur les enjeux économiques à court terme**, et se raccrochent aux indicateurs de référence qui sont de nature économique, financière et gestionnaire. Elles sont peu enclines à prendre en compte des indicateurs de développement durable. Le PIB, agrégat toujours utilisé par la comptabilité nationale, est complété par des indicateurs tels que le taux d'endettement, la part des dépenses publiques, le taux d'imposition, le taux d'emploi, qui trônent aux côtés d'indicateurs sur la rentabilité financière des acteurs économiques, angle sous lequel l'économie financiarisée considère la création de richesse et la performance.

La réponse des politiques publiques aux enjeux environnementaux, notamment celui du changement climatique, consiste à privilégier un **développement économique centré sur la croissance verte**, c'est à dire le développement d'activités économiques prenant en charge les enjeux environnementaux. Les politiques publiques augmentent les contraintes environnementales (gestion des déchets, traitement de l'eau ...) qui contribuent à soutenir des activités économiques spécialisées dans ces domaines. Ailleurs, les politiques mises en place reposent sur **des mesures coercitives faibles**, privilégiant des mesures incitatives de meilleure gestion des ressources (matières premières et énergie).

Les enjeux sociaux (emploi, santé, qualité de vie etc.) sont vus comme une résultante attendue de ces politiques, cependant ils ne sont que très faiblement articulés aux dimensions environnementales et économiques.

L'adhésion des citoyens, ONG, et autres parties prenantes de la société civile est perçue par les politiques publiques comme étant mineure. Ainsi, n'anticipant pas suffisamment les évolutions de la société et du marché, les politiques publiques sont confrontées, d'une part, à l'inertie du modèle de fonctionnement des entreprises, et d'autre part, aux attentes des **citoyens** qui se font de plus en plus pressantes.

#### Plusieurs dynamiques économiques cohabitent.

Les technologies de l'information et de la communication qui deviennent plus performantes (ergonomie, débit de transmission des données, web sémantique ou symbiotique, ...) et plus accessibles (accès physique, capacité et accès coût) favorisent le développement d'une économie « plateformisée » adossée au foisonnement des plateformes numériques : les acteurs économiques, indépendants ou membres de réseaux, accèdent aux consommateurs au travers de plateformes qui organisent leur mise en visibilité et le lien.

L'emprise des technologies de l'information et de la communication tend à « horizontaliser » le monde, entraînant une **dérégulation de la concurrence** avec, d'un côté, l'émergence d'une multitude de jeunes pousses dans tous les domaines d'activités, mais qui peinent à être pérennes. De l'autre, de gigantesques entreprises se créent, bien plus puissantes que les monopoles industriels nationaux qui existaient durant la période des Trente Glorieuses.

Face à cette **recomposition des formes de concurrence**, des formes de régulation étatiques, nationale ou européenne, s'organisent et ont un rôle important, mais elles peinent face à la libéralisation des plateformes et au gigantisme des monopoles nés de cette économie.

D'un côté, les activités de services omniprésentes sont entraînées dans un mouvement d'industrialisation : pour bénéficier de l'essor de l'économie platformisée et pouvoir être échangés en ligne, les services sont standardisés. Considérés alors comme des quasi-biens, **l'économie des services se rapproche du modèle industriel, et la croissance reste liée à une logique de volume**. Le développement de la compétitivité hors coût est subordonné au développement de la compétitivité coût. Dans cette économie, la finance, elle-même déstabilisée par la dérégulation de la concurrence sur le secteur financier, garde une place prépondérante dans les décisions d'arbitrage des entreprises.

De l'autre, émerge une nouvelle économie servicielle qui répond aux besoins ciblés des citoyens avec des **solutions intégrées produits-services**, et induit les effets utiles attendus, améliore le cadre de vie, ... La relation traditionnelle fournisseur-client est dépassée au profit d'une logique de coproduction / coopération entre le prestataire et le bénéficiaire. Le modèle permet au bénéficiaire de jouer un rôle dans la production ; il capte une partie des coûts et de la création de valeur. L'individu devient à la fois consommateur et designer en participant à la création de la solution, et en faisant la promotion via les réseaux sociaux.

Dans ce prolongement, **l'économie collaborative est en plein essor**. Elle porte la promesse d'un modèle où les usagers sont au cœur de l'affaire et les dynamiques de coopération indispensables. Cependant le caractère spontané de son développement ne renvoie pas à un modèle économique homogène, faisant se côtoyer la création de plates-formes inscrites dans des logiques de volume et de concurrence, afin de devenir l'acteur dominant à l'échelle nationale ou internationale, et des initiatives gouvernées démocratiquement et inscrites dans des enjeux de proximité. En ce sens, l'économie collaborative constitue à la fois une avancée et un frein au déploiement de l'économie de la fonctionnalité.

Enfin, subsiste encore une forme d'hyperconsommation prolongée avec la mobilisation de la foule, dont la capacité de participer s'est renforcée grâce à l'essor de la société connectée. Elle répond à la recherche d'offres low-cost, d'offres « sèches » qui donnent l'essentiel au prix le plus juste.

Globalement, **la rationalité économique prévaut**. Les questions environnementales et sociales restent largement dépendantes du retour sur investissement de toute initiative visant une meilleure prise en charge des externalités.

Les technologies numériques ont également accaparé les dispositifs de recherche. L'empreinte de la régulation étatique, et son inclination pour l'innovation technologique, y est certes moins importante que dans le passé, dans la mesure où les processus d'innovation accueillent des initiatives *bottom-up* : les citoyens, usagers ou clients, sont à présent au cœur du dispositif d'innovation.

La part de l'innovation technologique, jusqu'à présent omniprésente, a donc été réduite pour faire valoir d'autres types d'innovation. Cependant cette distinction n'a pas encore pour effet de travailler les articulations entre ces différents types d'innovation, et au contraire, elle tend à opposer innovation technologique et innovation non technologique (high-tech versus low-tech).

Dans le rapport à l'invention et aux brevets, deux courants cohabitent : d'un côté, une position protectionniste, et de l'autre, la tendance à laisser circuler librement l'innovation pour la faire partager, l'enrichir et accélérer sa diffusion au sens des « *commons* ».

#### La gestion environnementale, facteur de développement pour les entreprises

Des incertitudes fortes planent sur la disponibilité des matières premières. Ces incertitudes sont liées au contexte géopolitique, à la concurrence mondiale sur les matières premières et à la capacité de l'offre de s'adapter suffisamment vite à la demande. L'exploitation des ressources, fortement consommatrice d'énergie et émettrice de gaz à effet de serre, crée aussi de fortes tensions dans un contexte où le changement climatique est devenu une préoccupation première. Cette tension fait de la gestion environnementale un facteur de développement majeur pour les entreprises. Elles adoptent à présent des pratiques environnementales radicalement optimisées.



Cependant, la pression, tant sur le plan environnemental que sur le plan économique, est devenue si importante, qu'il est à présent très difficile pour les acteurs économiques d'entamer une nouvelle trajectoire vers des modèles économiques en phase avec ces enjeux.

Bien que la concurrence reste la dynamique dominante de structuration des rapports entre acteurs, une économie fondée sur la coopération est cependant en développement, et entraîne une **évolution des formes de contractualisation** en réponse aux enjeux du Développement Durable.

Les grandes entreprises engagées dans des relations inter-industrielles développent des offres orientées performance d'usage et des modèles d'affaires associés qui instaurent une relation équilibrée entre les différentes parties prenantes, et où les usagers sont impliqués pleinement dans les processus de conception et de production. Toutefois, les performances mises en avant reposent essentiellement sur des gains monétaires ; les réductions d'impacts environnementaux sont parfois intégrées, beaucoup plus occasionnellement, les performances dans le champ social. Les modèles d'affaires orientés performance d'usage restent cependant minoritaires du fait de leur complexité à la fois dans la définition, la tenue et l'évaluation de la performance.

Sous l'impulsion de l'évolution des activités des entreprises (ruptures technologiques, développement d'offres intégrées associant une diversité de compétences dans des logiques de partenariat / coopération), **les institutions sectorielles se sont recomposées**. Leur rôle est moins centré sur les négociations sociales qu'il l'était auparavant, et davantage sur l'appui au développement des entreprises. Elles s'engagent aux côtés des adhérents dans des projets d'innovation, appuient le développement de la professionnalisation, accompagnent la prise en charge des enjeux environnementaux et sociaux, organisent le dialogue avec les ONG, ... Ce nouveau rôle les amène à créer leurs propres dispositifs de régulation, par exemple des règles sur les formes de concurrence et de coopération, des standards technologiques, ..., afin d'anticiper les nouvelles réglementations et amoindrir leur impact sur leurs entreprises adhérentes.

#### Les entreprises entretiennent une relation distante et superficielle avec leur territoire

Ces dernières décennies, des expériences de territoires en transition ont été réalisées, faisant émerger des réponses articulant implication citoyenne, action publique et dynamique entrepreneuriale. Beaucoup de **collectivités territoriales** impulsent des milieux innovateurs associant porteurs de projet, réseaux de formation et de recherche et accompagnent les acteurs économiques existants dans leurs nécessaires mutations. En résulte une diversité de formes de coopérations entre acteurs publics et privés autour des thématiques environnementales. Les institutions sectorielles concourent également à l'action territoriale en faveur de l'entrepreneuriat. Elles s'inscrivent dans des dispositifs partenariaux territorialisés aux côtés de collectivités territoriales, qui disposent de budgets dédiés à l'innovation sociale pour construire un nouveau dialogue social territorial.

Cependant, les entreprises entretiennent dans leur majorité une relation distante et superficielle avec leur territoire. Elles ont vu dans le développement des réseaux de télécommunications, l'opportunité de s'affranchir du territoire pour mobiliser des compétences, sous-traiter une partie de leurs activités. Elles appuient leur développement sur les activités de service qui ne requièrent pas un ancrage au territoire. Le déploiement des offres de service se fait en partie à distance, en partie à travers des relais locaux, sans que la proximité géographique avec les consommateurs ne soit vue comme une opportunité de développement.

De plus, face aux contraintes qui pèsent sur elles, les entreprises cherchent à être légères, centrées sur des logiques de projet et de mobilisation ponctuelle de ressources. Elles se sont ainsi créées des stratégies de nomadisme permettant de changer l'implantation de leurs activités de production ou le choix de leurs sous-traitants de façon la moins coûteuse possible. Leur choix d'implantation est mu par une logique de compétitivité centrée sur la question des coûts. Un certain nombre d'entreprises cherche même à limiter ses relations avec les acteurs du territoire, de façon à pouvoir être plus libre de se déplacer.

**La responsabilité sociétale des entreprises (RSE)** progresse de façon très inégale selon les secteurs et la taille des entreprises, avec une grande diversité de réalités dans les pratiques. Cohabitent ainsi des entreprises ultra engagées, pour lesquelles le concept de RSE s'efface naturellement au profit d'une finalité de l'activité qui intègre les enjeux des parties prenantes, et des multinationales qui cultivent des formes de la reddition ayant tendance à se généraliser et s'homogénéiser. Résiste aussi un ensemble d'entreprises de toutes tailles investies dans la RSE de façon très superficielle, et n'ayant en conséquence pas ou peu fait évoluer leurs pratiques, faute d'une absence de stimuli externe ou de volonté interne.

Les stimuli en faveur du développement de la RSE n'ont pas le même effet sur les PME et les grandes entreprises, comme par exemple les contraintes posées dans le cadre de l'accès aux marchés publics, l'enjeu de garder au sein de l'entreprise les ressources stratégiques que représentent les salariés (activités à haute valeur immatérielle), ou encore la nécessité d'être ancré dans une proximité territoriale pour développer ses activités.

Sur le champ sociétal, la crise économique a induit une intensité forte dans le travail, et en réaction, les citoyens aspirent à des modes de consommation qui privilégient la qualité de vie. Les préoccupations écologiques se traduisent par un verdissement des modes de production et de consommation. Les biens de consommation sont éco-conçus et dé-carbonés. Le verdissement de la consommation tente de répondre à l'impératif de diminution de l'impact carbone, tout en répondant d'abord au désir de confort et de bien-être matériel. Cependant, les besoins en biens et services continuent d'augmenter : « **l'hyper consommation** » **reste une norme dominante**.

La majeure partie des citoyens a maintenant pleinement conscience de vivre dans un monde aux ressources finies, et de devoir prendre en compte le changement climatique. Les mentalités ont évolué, suivies par les gestes citoyens allant dans le sens de la **sobriété**. Une **conscience partagée** des enjeux s'est construite, mais les modes de penser peinent à se transformer en modes d'actions.

La société civile locale peine à s'associer aux initiatives territoriales. Dans l'objectif d'y développer un mode de vie en accord avec leurs valeurs, les citoyens préfèrent dans de nombreux cas développer leurs initiatives de façon la plus autonome possible, n'ayant plus confiance dans la capacité de coopérer facilement et sainement avec les autorités et administrations locales. On assiste davantage à une **juxtaposition d'initiatives** qu'à une implication de la population dans le développement du territoire. En conséquence, bien que porteuses d'effets positifs, les initiatives citoyennes ne produisent pas nécessairement un effet d'entraînement sur le développement des territoires.



### 3.4 Scénario 2 : « Initiatives citoyennes et dynamique territoriale »

#### Points clefs du scénario

- L'entreprise est au centre d'un éco-système coopératif.
- La logique servicielle est adoptée au service d'un découplage entre consommation de ressources et croissance des revenus : développement de solutions intégrées orientées « effets utiles » ; Libéralisation de la forme contractuelle au profit de « contrats de coopération ».
- Le « *coût élargi partagé* » est adopté pour évaluer les offres.
- Les territoires favorisent le développement endogène et la coopération entre les acteurs locaux, dans une logique de développement plutôt que de croissance.
- Les modes de vie sont plus sobres et plus collaboratifs : société de la sobriété et de la consommation responsable. L'initiative citoyenne est motrice dans le développement des territoires grâce à un meilleur fonctionnement démocratique. Les individus sont acteurs à part entière de l'innovation.
- L'innovation sociale passe avant l'innovation technologique.

#### Une société de la sobriété et de la consommation responsable.

Dans un contexte de crise économique et sociale, auquel s'ajoutent des préoccupations grandissantes pour les enjeux environnementaux, une nouvelle société prend peu à peu forme, plus empathique et plus soutenable, rassemblant une population de plus en plus large. **Les modes de vie sont plus sobres et plus collaboratifs.** Un nouveau rapport au temps s'est installé induisant une aspiration à des modes de vie et de consommation alternatifs, voire pour certains de décroissance, afin de récupérer du temps pour soi, en complément d'une adhésion assez large aux valeurs écologiques qui deviennent dominantes.

Une tendance à la conciliation entre intérêt individuel et intérêt collectif, mais aussi le **rapprochement à la nature**, se développent pour favoriser le passage à un nouveau rapport à l'organisation du travail, aux formes d'entreprises et d'entreprendre, ainsi qu'à de nouvelles formes de consommation plaçant les enjeux écologiques et sociaux au centre de l'action collective. Se dessine une société dans laquelle les associations de consommateurs jouent un rôle important et les services publics prennent une place centrale.

L'essor des plates-formes numériques a favorisé l'émergence spontanée de nouvelles formes d'organisation des citoyens pour leur permettre de participer à la vie de leur communauté et d'influencer les choix politiques.

#### Les processus d'innovation passent par l'inclusion systématique et libre des citoyens.

Producteurs des nouveaux savoirs, les citoyens agissent en acteurs de la recherche à part entière et sont reconnus comme tels par les institutions territoriales. *La recherche participative associe chercheurs académiques et chercheurs profanes dans une co-expertise qui vise à produire des savoirs utiles à l'ensemble des parties en présence, mêlant connaissances théoriques et connaissances empiriques*<sup>234</sup>. L'évolution des modes de vie et de penser ont jeté l'opprobre sur les sciences de l'ingénieur, reléguant au second plan l'innovation technologique au profit des sciences humaines et sociales pour une **nouvelle approche de l'innovation**.

Ces changements de vie et de valeurs ont profondément modifié le rôle de la puissance publique, et fondamentalement remis en cause les frontières établies entre les politiques publiques et la société pour une plus grande transparence et la recherche d'un nouvel équilibre dans la délibération et la réalisation des choix. Le modèle de **l'innovation sociale**<sup>235</sup>, c'est-à-dire d'une société qui change par elle-même et pour elle-même en dehors des institutions, a triomphé.

<sup>234</sup> DURANCE P., 2015, *Politiques publiques et modèles d'innovation*, note de travail à l'attention de la commission « Société et technologies » de l'Académie des Technologies.

<sup>235</sup> Le concept d'innovation sociale est souvent considéré, particulièrement en France, dans un sens strict, c'est-à-dire s'appliquant uniquement aux domaines traités par les politiques sociales.

La définition des indicateurs de développement passe aussi par le croisement organisé des savoirs spécialisés et des savoirs généralistes des citoyens.

Le débat n'est plus restreint aux spécialistes isolés et aux institutions influentes, mais au contraire, **les indicateurs sont issus d'un processus démocratique** encouragé par les institutions politiques qui en ont fait un enjeu central.

L'expression de la richesse a fait l'objet de nombreuses démarches de concertation, incluant les citoyens et les ONG notamment, mais aussi d'autres groupes représentant des courants de pensées multiples. **Les critères humains, sociaux et environnementaux du développement ont été revalorisés pour donner lieu à une grande diversité d'indicateurs**, apte à répondre aux enjeux d'un développement dont les dimensions de durabilité ont été redéfinies collectivement.

Les indicateurs concernent par exemple la préservation de la biodiversité, la qualité des biens communs (air, eau, ...) et leur conditions d'accès, pour les indicateurs de nature environnementale, mais aussi de nombreuses questions sociales comme la santé, le bien-être, la connaissance, la mixité, la pauvreté, la qualité de vie au travail, etc. Le PIB est toujours utilisé pour la mesure de la croissance économique, mais il est devenu minoritaire parmi la panoplie d'indicateurs mis à la disposition des politiques publiques, tandis que **les indicateurs relatifs à la dimension immatérielle de la richesse sont devenus majoritaires.**

Enfin, ces démarches ont été portées à différentes échelles territoriales (nationale, régionale, infra-régionale) pour donner lieu à **des ensembles d'indicateurs adaptés en fonction des problématiques spécifiques du local.**

Les citoyens servent avec ferveur le développement de leur territoire.

Des réponses se sont construites qui graduellement ont changé les modes de vie et les ont fait évoluer vers plus de sobriété, plus de prise en compte des ressources naturelles, démontrant leur pertinence au regard des enjeux écologiques, économiques, de santé et du vivre ensemble.

**De plus en plus d'initiatives sont prises à l'échelle du local.** En témoigne une accélération du développement de formes de production et de consommation locales. L'évolution des formes d'activité et d'emploi, la facilité à s'appuyer sur l'expérience d'autrui à travers les réseaux d'échanges, l'accès facilité à la production de biens<sup>236</sup>, la volonté de contribuer de façon concrète, locale à la prise en charge des enjeux environnementaux et sociaux, ont démultiplié les capacités d'initiative citoyenne. Le « local » devient une valeur forte, il est vu comme une réponse à la crise économique et environnementale et, pour une partie des populations, comme un espace pertinent pour construire un autre modèle de société.

**L'initiative citoyenne est devenue un moteur dans le développement des territoires**, citoyens et élus se mobilisant conjointement dans la réalisation des initiatives et des projets désignés collectivement.

Des politiques publiques majoritairement ancrées dans le territoire.

Soumises à un accroissement de la demande sociale, les politiques publiques se sont adaptées. Elles s'orientent vers un **soutien aux initiatives locales**. D'un côté, une régulation étatique et communautaire puissante traite des enjeux globaux. De l'autre, **les territoires développent de nouveaux espaces de régulation**. Pour exemples : une réglementation pour combattre les externalités négatives, adossée à une taxe incitative ; des dispositifs fiscaux pour inviter les acteurs économiques à « jouer » le local, etc.

Cette régulation est construite avec les citoyens. Les élus locaux qui ont pris conscience des potentiels du dialogue avec les citoyens, ont créé des **espaces de coproduction démocratiques** au service de l'innovation sociale, acceptant de passer d'un rôle de décideur-faiseur à un rôle d'animateur-arbitre.

La réponse aux besoins sociaux et la mise en avant de l'enjeu de qualité de vie ont orienté le modèle de développement des territoires. Ils **favorisent le développement endogène**, tournant ainsi le dos à la logique de « dumping » social<sup>237</sup> et environnemental au service d'un développement exogène<sup>238</sup>.

---

La conception de l'innovation sociale reprise ici est beaucoup plus large : elle intègre l'ensemble des domaines pour lesquels les acteurs de la société mettent en œuvre des solutions nouvelles.

<sup>236</sup> Exemple des imprimantes 3D.

<sup>237</sup> Le dumping social met en avant le prix du territoire (niveau des salaires, flexibilité du travail, fiscalité).

<sup>238</sup> Recherche d'implantations d'activités économiques pas nécessairement tournées vers les besoins du territoire.



S'il en résulte à l'échelle de nombreux territoires une politique de valorisation des compétences du territoire par le développement de biens publics (infrastructures en communication, formation, diffusion de technologie) qui deviennent la condition de l'attractivité du territoire<sup>239</sup>, cette territorialisation ne supprime pas les questions d'inégalités et de compétition entre territoires. En effet, les territoires n'ont pas tous les mêmes ressources ni les mêmes capacités de développement et certains se trouvent en difficulté, ne pouvant agir ni sur les déterminants de développement exogène, ni sur les déterminants endogènes. D'autre part, l'accueil de nouvelles ressources (acteurs économiques et de la recherche, populations) amène les territoires à rivaliser entre eux

#### Les instances territoriales s'investissent dans la coopération et le développement de réseaux de proximité qu'elles animent.

Des écosystèmes d'acteurs fondés sur la coopération, qui portent une **logique servicielle** et des **dimensions plus immatérielles de l'économie**, sont promus par les politiques territoriales et accompagnés dans le cadre de dispositifs locaux. Les territoires sont ainsi le support d'organisations multi-partenariales se déployant autour de dynamiques diverses : mutualisation de moyens de production, déploiement de milieux innovateurs<sup>240</sup> centrés sur des enjeux environnementaux, sociaux, prenant en compte les apports des sciences humaines et sociales (SHS), ... **De nouveaux rapports de coopération gagnant-gagnant ont ainsi pu s'instaurer.**

Une nouvelle conception de l'économie émerge face aux excès du productivisme qui vise **l'épanouissement personnel plutôt que l'accumulation**. Cette dynamique conduit à un **recul de la consommation** et à son redéploiement autour de formes alternatives. La notion de **Communs** s'est déployée et de nombreuses ressources matérielles (espaces naturels supports d'activités, locaux partagés, etc.) comme immatérielles (connaissances, etc.) sont aujourd'hui gérées dans une logique de Communs (une ressource à gérer, développer, une communauté qui fixe des règles d'usage). Coopératives de travail, filières locales et équitables, finance éthique ..., en sont quelques autres exemples.

#### L'ancrage territorial, une condition indispensable au développement des entreprises.

Soumises à la pression des citoyens qui ont relégué la consommation de masse pour des pratiques tournées vers l'allongement de la durée de vie des produits et les économies de matière et d'énergie (troc, location ou vente entre particuliers, ...), les entreprises ont dû, elles aussi, adopter des pratiques vertueuses. Elles investissent dans une **gestion efficace des ressources**.

De plus, les entreprises se sont rendues compte que leur développement passait par une capacité à instruire de façon fine les effets utiles de leurs offres, sous-entendus les impacts sociaux et environnementaux positifs. Elles ne peuvent plus se contenter de propositions génériques. **Les entreprises doivent s'inscrire dans les réalités locales pour être pertinentes** (par exemple le rapport à la mobilité). Leur performance correspond à une dynamique de **performance globale territorialisée**, intégrant la préservation des biens communs et le développement d'un patrimoine collectif immatériel<sup>241</sup>.

Petit à petit les entreprises ont donc fait évoluer leur approche, passant d'une logique de définition d'une offre peu ancrée dans les spécificités territoriales à **une orientation territoriale forte**. L'utilité de l'activité, sa contribution à la résolution de problèmes locaux, à la prise en charge d'enjeux territoriaux, le développement d'externalités positives valorisées<sup>242</sup>, sont à la base de la stratégie de l'entreprise.

---

<sup>239</sup> LAMARCHE T., 2003, Le territoire entre politique de développement et attractivité, Études de communication. <http://edc.revues.org/122>

<sup>240</sup> Le modèle de l'Économie de la Fonctionnalité s'appuie sur la notion de Milieu Innovateur Fonctionnel (MIF).

<sup>241</sup> TERTRE (du) C., 2007

<sup>242</sup> Après plusieurs décennies d'émergence et de tâtonnement, la pratique de **l'analyse des offres en « coût global » et du « coût élargie partagé »** a permis de valoriser les impacts des offres et d'intégrer en leur sein, des dimensions de performance environnementale et sociale favorables au territoire.



**La logique de développement, à travers l'approfondissement de la relation territoriale, a pris le pas sur la logique de croissance**<sup>243</sup>. Aux chaînes de valeur, se substituent progressivement **des écosystèmes coopératifs**<sup>244</sup> mieux à même de prendre en charge l'intérêt collectif et les biens communs.

#### L'entreprise pensée au centre d'une relation éco-systémique territorialisée.

Si la concurrence entre des réponses alternatives continue d'exister, les entreprises ont progressivement développé des pratiques de coopération dans la structuration de leurs offres. Dans une forme renouvelée, **les entreprises redécouvrent le local, la coopération et la confiance.**

La grande majorité des dirigeants d'entreprise ont pris conscience du **rôle stratégique de la RSE** pour leur développement, la génération des revenus, et même la pérennité de l'entreprise. Les entreprises ne peuvent avoir du succès sans une cohabitation des principes éthiques et économiques. Quant aux entreprises ayant déjà intégré ces notions, elles s'emploient à les renforcer.

L'entreprise ne traite plus ses parties prenantes comme des parties externes. Ces dernières sont intégrées dans la stratégie de l'entreprise. Une variété d'acteurs, les salariés, les actionnaires, les ONG, les cotraitants..., participent conjointement de l'organisation. Autrement dit, l'entreprise accepte d'être une institution, et non plus une simple organisation.

Ayant évolué en-dehors de leur secteur d'origine parce qu'entraînées dans une sphère fonctionnelle<sup>245</sup>, les entreprises ont quitté les fédérations auxquelles elles étaient rattachées historiquement. **Les institutions sectorielles historiques sortent affaiblies** de ce mouvement de déréglementation qui a atteint tous les secteurs d'activités.

Les nouvelles institutions en recomposition se recentrent sur l'appui au développement des entreprises. Elles s'engagent aux côtés des adhérents dans des projets d'innovation, appuient le développement de la professionnalisation, accompagnent leurs adhérents à la prise en charge des enjeux environnementaux et sociaux. Ce nouveau rôle invite les institutions sectorielles à s'inscrire dans des dispositifs partenariaux territorialisés.

#### De nouveaux modèles d'affaires émergent.

La recherche d'une meilleure prise en charge des enjeux environnementaux et sociaux, a amené à un large développement de modèles d'affaires associant un ensemble d'acteurs autour de la mise en œuvre de solutions intégrées, centrées sur des sphères fonctionnelles et impactant positivement le territoire.

D'un côté, des écosystèmes d'acteurs publics-privés ont développé une pratique qui a peu à peu discrédité les offres conçues sur des modèles de vente de moyens. De l'autre, les méthodes de développement traditionnelles relevant du modèle industriel<sup>246</sup> « linéaire »<sup>247</sup>, sont remises en cause.

**Le rapport à la rentabilité est devenu raisonnable**, ce qui permet de partager la valeur créée au sein de l'écosystème coopératif de manière équitable, en fonction des contributions apportées.

---

<sup>243</sup> Recherche de nouvelles parts de marché au détriment des concurrents.

<sup>244</sup> Ces écosystèmes sont gouvernés de manière coopérative.

<sup>245</sup> Le concept de sphères fonctionnelles est né de l'enjeu de concevoir des solutions intégrées biens et services pour répondre au plus près aux besoins des usagers, ménages ou entreprises. Elles correspondent aux espaces au sein desquels ces nouvelles solutions peuvent se concevoir, se produire et se déployer. Pour y parvenir, producteurs, prestataires et autres parties prenantes de différents secteurs se sont organisés pour être en capacité de coproduire une offre complète

<sup>246</sup> L'expression « modèle industriel » fait référence au modèle industriel fordien qui repose sur le séquençement de trois registres de la performance : qualité, productivité, rentabilité. Ce modèle, caractéristique des Trente Glorieuses, est aussi bien applicable aux activités manufacturières qu'aux activités de service.

<sup>247</sup> « Concevoir, produire, vendre » par opposition au modèle « circulaire » qui prend en compte l'ensemble du cycle de vie d'un produit.



Concomitamment, les entreprises ont recherché des modèles économiques permettant le découplage entre la consommation des ressources et les revenus. C'est ainsi que **les acteurs économiques se sont peu à peu engagés dans une transition vers le modèle de l'économie de la fonctionnalité, fondé sur une logique servicielle**<sup>248</sup>.

La complexité de la relation contractuelle s'est peu à peu dénouée pour répondre à cet impératif.

Les modes de contractualisation qui étaient jusqu'alors le plus souvent pensés comme des actes juridiques encadrés par une régulation étatique forte (code civil, code des marchés publics), et non comme des actes économiques et positifs, se libéralisent au profit de « **contrats de coopération** » pour favoriser le déploiement des nouveaux modèles économiques.

De **nouvelles formes contractuelles de coopération, plus souples**, dans lesquelles le revenu n'est pas directement relié à des éléments quantifiables, ont permis de simplifier la relation contractuelle. **La performance est à présent considérée comme le fruit de la coopération**. Autrement dit, il est admis que c'est la coopération qui développe la performance<sup>249</sup>.

---

248 La logique servicielle, créant de la valeur principalement à partir des ressources immatérielles de l'entreprise, entraîne la diminution de la part relative de la matière par rapport à la valeur ajoutée de l'offre. Dans ce cas, les évolutions du prix des matières premières ont moins de conséquence sur les coûts de production.

<sup>249</sup> La coopération ne se construisant pas dans le prescrit, il est à présent accepté qu'elle ne peut pas être enfermée dans le rédactionnel. La coopération se réalisant en se confrontant à l'expérience du réel, une nouvelle forme contractuelle modulable et évolutive, est née de cet enjeu.

### 3.5 Scénario 3 : « Régulation étatique forte dans un contexte de ressources naturelles sous haute tension. »

Points clefs du scénario :

- La société a acquis une conscience partagée des enjeux, mais qui est loin d'apporter des réponses opérationnelles.
- Les entreprises sont proactives dans la gestion des ressources, ouvertes sur leur environnement, attentives à la qualité de vie des salariés. Elles peinent à développer plus avant le modèle de l'économie de la fonctionnalité. Les modes de contractualisation ne favorisent pas la prise en compte du développement durable.
- Les territoires se retrouvent dans un mode subi faute de moyens ou de leviers. Ils sont toutefois un point d'appui au développement de l'entreprise.
- S'exerce une régulation étatique forte pour se protéger de la libre concurrence. Cependant les politiques publiques volontaristes sont affaiblies du fait de la difficulté de gérer les enjeux de façon systémique.
- Le renforcement des contraintes d'ordre réglementaire pèse sur la capacité des collectivités locales à donner corps à leurs ambitions. Les initiatives privées sont le moteur du développement.

L'accès aux ressources (matières premières, énergie, eau, ...) est devenu particulièrement tendu.

Les politiques communautaires et étatiques se sont renforcées, en particulier sur la question du maintien des équilibres géopolitiques propices à garantir la disponibilité des ressources et la préservation de l'économie.

Ces tensions ont majoritairement profité aux opérateurs qui gèrent l'accès à la ressource en eau, énergie, télécom, ..., et qui ont progressé pour atteindre des situations d'oligopoles.

Les politiques publiques optent pour une « croissance verte ».

Elles sont engagées dans une **prise en compte du temps long** et anticipent au mieux les évolutions de la société et du marché. Elles conduisent une politique proactive de transition en matière de préservation des ressources et de développement de solutions de substitution.

Elles exercent une **régulation forte** en matière d'enjeux environnementaux principalement sur la question de la gestion de la ressource et l'obligation de recyclage ou de valorisation, en conjuguant **contrainte réglementaire, mesures incitatives et pression fiscale**.

Cependant, **la difficulté de gérer les enjeux du développement durable de façon systémique amoindrit l'efficacité des politiques publiques**, - les enjeux économiques, sociaux et environnementaux étant de plus en plus imbriqués et dépendants.

Organes étatiques et communautaires ont développé conjointement un ensemble d'indicateurs de développement durable.

Ces indicateurs, chiffrés, se sont peu à peu imposés dans les comparaisons internationales, d'abord en complément du PIB puis en ramenant le PIB à un indicateur parmi d'autres. Le poids des paradigmes économiques et des modèles de développement dominants a tendance à se réduire en même temps que se systématisent l'usage de nouveaux indicateurs environnementaux et sociaux. Parmi ceux-ci, l'empreinte environnementale, l'Indice de la qualité des eaux de source (WQ Index) et d'autres indicateurs de gestion des ressources, ne sont pas moins importants que les indicateurs économiques.

Une partie de ces indicateurs est également produite à des échelles infra nationales lorsque cela est possible, au service du pilotage et de l'évaluation des politiques publiques régionales, voire locale.



### Pour appuyer le développement de la croissance verte, l'État orchestre l'innovation.

L'état détient les financements pour la recherche. Ce processus descendant (top-down) repose en grande partie sur la recherche académique et favorise principalement l'innovation technologique. L'essentiel des dispositifs de financement est encore tourné vers les sciences de l'ingénieur et non vers les sciences humaines et sociales. Dans ce contexte, l'innovation est essentiellement dirigée à l'avantage des grands groupes qui tirent les financements publics et captent les idées et inventions des réseaux de PME innovantes qui gravitent autour d'eux.

Cependant un mouvement de décroisement et de rapprochement entre scientifiques et citoyens prend de plus en plus d'ampleur. De nombreuses initiatives fondées sur l'intelligence collective, réinventent la manière de faire de la recherche ou d'aboutir à l'innovation. Ces évolutions bousculent le modèle dominant, en le remplaçant par des approches ouvertes, qui misent sur des dynamiques de coopération et de coproduction.

### L'État s'applique à contrôler les formes de la concurrence et la répartition de la valeur.

La tension sur les ressources est telle, qu'elle a exacerbé la compétitivité. La lutte pour accéder à certaines ressources critiques est féroce.

Les pouvoirs acquis par les opérateurs qui gèrent l'accès à la ressource en eau, énergie, ..., sont devenus démesurés. Les opérateurs télécoms, quant à eux, ont mis la main sur les acteurs bancaires et la finance tient plus que jamais une place de premier rang dans l'économie. Ces désormais méga-entreprises en situation de quasi monopoles, tendent à contrôler l'essentiel des échanges et de la captation de la valeur monétaire.

Toutes les entreprises ont adopté **des pratiques environnementales radicalement optimisées** du fait de l'augmentation du prix des matières premières et de l'énergie et de l'incertitude en approvisionnement sur certaines matières. Mais cette ferveur pour la préservation des ressources se rapporte pour la plupart d'entre elles principalement à une perspective de rentabilité économique et de pérennité de l'activité. En matière d'accès à la ressource, le pragmatisme prévaut.

Dans ce contexte, **les politiques gouvernementales exercent un rôle prépondérant et très efficace dans la régulation de la concurrence** en agissant sur les questions de la répartition de la valeur générée par ces modèles, la fiscalité, ... Leur rôle est notamment de combattre les situations de monopole et de protéger la libre concurrence par les prix, de sorte à contrôler les très grands groupes nés de cette situation, et qu'il soit rendu possible aux nouveaux entrants sur le marché, de se développer. On assiste ainsi au démantèlement de certains très grands groupes. **La concurrence reste ainsi la dynamique dominante de structuration des rapports entre acteurs.** Le développement de la compétitivité hors coût est subordonné au développement de la compétitivité coût.

### Deux modèles économiques se dessinent pour les entreprises afin d'adopter une gestion proactive des ressources : l'écologie industrielle et l'économie de la fonctionnalité.

Éprouant des difficultés croissantes à s'approvisionner en ressources à des conditions compétitives, la plupart des acteurs économiques ont massivement investi dans la recherche de réduction des consommations à la source en adoptant des pratiques d'éco-conception. A présent, ils cherchent à s'engager vers de nouveaux modèles économiques de développement durable.

Les uns se tournent vers les pratiques du recyclage et de la revalorisation des matières premières, mettant **en pratique le modèle de l'écologie industrielle**, qui répond à cette métabolique de flux.

Les autres recherchent des modèles économiques permettant le découplage entre la consommation des ressources et les revenus. C'est ainsi que certaines entreprises tentent de s'engager dans une **transition vers le modèle de l'économie de la fonctionnalité**. Ces entreprises ne vendent plus de biens mais des solutions intégrées de produits et de services centrées sur l'usage. Elles restent propriétaires des biens qu'elles mettent à disposition des bénéficiaires.

Les entreprises sont ainsi amenées à concevoir des biens de qualité qui durent plus longtemps et consommant peu de matières, à maintenir ces biens en bon état en les réparant autant que de possible au lieu de les mettre au rebut trop rapidement. Cette logique a l'avantage d'entraîner la diminution de la part relative de la matière par rapport à la valeur ajoutée de l'offre. Dans ce cas, les évolutions du prix des matières premières ont moins de conséquence sur les coûts de production.

Toutefois, **les entreprises peinent à développer plus avant le modèle de l'économie de la fonctionnalité**. Le basculement vers des logiques plus servicielles, c'est-à-dire plus « immatérielles », est freiné notamment par le primat de la technologie sur le social, le manque d'innovations territoriales et le cloisonnement des secteurs d'activités.

Par ailleurs les **modes de contractualisation ne favorisent pas toujours la prise en compte du développement durable**. Ils sont encore le plus souvent pensés comme des actes juridiques pour prémunir les parties contractantes contre d'éventuels litiges, encadrés par une régulation étatique forte (code civil, code des marchés publics), et non comme des actes économiques. Ce mode défensif reste un handicap pour le développement de la coopération au regard du déploiement des nouveaux modèles économiques.

Malgré tout, après plusieurs décennies de recherche portée par l'action ministérielle et des collectivités territoriales pionnières, **l'analyse des offres en « coût élargi partagé » s'est imposée**. Impulsée par les acteurs publics, et relayée en local, cette pratique permet de révéler et valoriser les impacts environnementaux et sociaux des offres pour les réintégrer dans une intention de performance globale.

**De leur côté, les institutions sectorielles ont gagné en légitimité**. Réorganisées pour tenir compte des mutations économiques de leurs adhérents, et moins nombreuses qu'auparavant, les institutions sectorielles se sont renforcées. Elles demeurent des **partenaires sociaux institutionnels incontournables de l'État**. Le dialogue, plus fluide du fait du moindre nombre d'acteurs, est soutenu.

Les politiques territoriales se font le relais en local des mesures volontaristes prises au niveau macro.

La prise de conscience en matière de gestion de la ressource, se propage à l'échelle territoriale. Les collectivités territoriales se font les antennes locales des politiques publiques globales.

Les territoires sont ainsi le support d'organisations multi-partenariales se déployant autour de dynamiques diverses : agglomération par spécialisation, complémentation, autour du cycle de vie de matières premières, mutualisation de moyens de production.

Les espaces territoriaux n'ont cependant pas d'autonomie pour leur développement. Le renforcement des contraintes d'ordre réglementaire et financier pèse sur la capacité des collectivités locales à donner corps à leurs ambitions. **Les territoires se retrouvent dans un mode subi faute de moyens ou de leviers**.

Dans ces conditions, chaque territoire cherche à développer ses atouts, c'est-à-dire les ressources qu'il possède, en particulier les énergies renouvelables, le haut débit numérique, etc. Dans leur quête, ils œuvrent parfois de façon concurrentielle entre eux. S'engage ainsi une compétition entre territoires sur ces questions.

La société a acquis une conscience partagée des enjeux, mais loin d'apporter des réponses opérationnelles.

La poursuite de l'instruction des enjeux environnementaux et de leurs liens avec les enjeux sociaux, économiques, fait que l'ensemble des citoyens a maintenant pleinement conscience de vivre dans un monde aux ressources limitées. Cependant, dans les actes, la population se révèle moins engagée.

Une partie de la population se retrouve dans des modes de vies proposés par les acteurs économiques dominants, qui prennent en charge de façon satisfaisante, selon leurs dires, les enjeux environnementaux dans la conception et la mise en œuvre de leurs offres. De l'autre côté, le reste de la population applique un Développement Durable faible, en respectant au minima les normes et les réglementations. Ces citoyens sont mus principalement par un enjeu de rationalité économique.

Le débat sur le souhaitable, le possible, le faisable, continue à exister, aucune solution, aucun modèle ne prévalant sur les autres à l'échelle de la société.



### 3.6 Scénario 4 : « Rapidité des mutations technologiques associée à une faible régulation »

Points clefs du scénario :

- La prise en compte du développement durable passe au second plan derrière les intérêts économiques et financiers. Cependant, les entreprises adoptent des pratiques très optimisées en matière de gestion des ressources.
- L'économie des services se rapproche du modèle industriel où la croissance est liée à une logique de volume. La concurrence et la logique de sous-traitance restent les dynamiques dominantes de structuration des rapports entre acteurs.
- Les entreprises entretiennent un rapport superficiel au territoire ; leur implantation est mue par une logique de compétitivité centrée sur la question des coûts.
- La société est divisée dans les actes : une partie de la société s'est détournée de la société de consommation, inscrite dans des modes de vie alternatifs.

#### Primauté d'un marché financiarisé sur les enjeux de développement durable.

Les grandes entreprises ont gagné l'ascendant sur le politique, et **la prise en compte du développement durable passe au second plan derrière les intérêts économiques et financiers.**

L'enjeu de gestion des ressources naturelles a été en partie résolu par l'avancée des technologies vertes (Greentech), si bien que la pression sur la nécessité de réduire la consommation de ressources a diminué. Cependant, le recours aux innovations technologiques dans les procédés comme dans les nouveaux matériaux, a eu pour effet d'augmenter les coûts de production. Pour cette raison, **les entreprises continuent d'adopter des pratiques très optimisées en matière de gestion des ressources.** Mais ces pratiques en faveur de la préservation des ressources se rapportent principalement à une perspective de rentabilité économique et de pérennité de l'activité.

Dans ce contexte de tension, **la concurrence reste la dynamique dominante de structuration des rapports entre acteurs.** Les avantages compétitifs d'antan ne sont plus pertinents, changeant dans un premier temps radicalement la dynamique de concurrence. Les stratégies mises en place sont avant tout des réponses individuelles construites par chaque entreprise, dans une logique de compétition et de compétitivité. Le développement de la compétitivité hors coût est subordonné au développement de la compétitivité coût. La finance garde une place prépondérante dans les décisions d'arbitrage des entreprises.

Chaque entreprise étant centrée sur ses marges et son profit, **la logique de sous-traitance est toujours dominante,** induisant un rapport déséquilibré pour le tissu de PME travaillant en lien avec les acteurs dominants, qu'ils soient producteurs ou distributeurs.

A côté de cela, les dispositifs en faveur de l'application de la RSE, sont grandement affaiblis.

Le plus souvent, la RSE est portée comme un élément spécialisé au sein de l'entreprise qui ne transforme pas l'entreprise mais qui permet de mettre en œuvre les discours, les instruments et les modalités d'évaluation au service du **greenwashing.** Quant aux grandes entreprises de portée internationale, elles sont passées maîtres dans la généralisation du greenwashing, c'est-à-dire l'amélioration et la sophistication de leurs dispositifs de communication.

Les entreprises, notamment les PME, qui seraient enclines à développer des pratiques de RSE sont obligées de subordonner leur engagement sur des questions environnementales et sociales au retour sur investissement. Il en est de même de toute initiative visant une meilleure prise en charge des externalités.

Cependant, la RSE est suffisamment organisée à l'échelle internationale pour qu'elle ne puisse être totalement effacée, et que toute la démarche engagée puisse être abandonnée. Le processus d'institutionnalisation est trop avancé avec malgré tout la production d'effets réels, d'autant plus que les entreprises se trouvent soumises à des pressions extérieures : clients, ONG, etc.

### Une économie dérégulée par l'essor du phénomène de plateformisation

Par ailleurs, les technologies de l'information et de la communication qui deviennent plus performantes et plus accessibles favorisent le développement d'une **économie « plateformisée »** adossée au foisonnement des plateformes numériques (les acteurs économiques, indépendants ou membres de réseaux, accèdent aux consommateurs au travers de plateformes qui organisent leur mise en visibilité et le lien). L'emprise des technologies de l'information et de la communication tend à « horizontaliser » le monde.

Pour bénéficier de cette dynamique et pouvoir être échangés via les plateformes numériques, les services sont standardisés. Considérés alors comme des quasi-biens, **l'économie des services se rapproche du modèle industriel où la croissance est liée à une logique de volume.**

Les entreprises se regroupent autour d'un intégrateur dans une **logique de bouquets de services**. La participation à ces bouquets crée pour les acteurs, grandes entreprises comme PME, une capacité renforcée d'accéder à moindre coût aux clients, favorisant ainsi leur compétitivité. Les PME n'étant pas inscrites dans ces bouquets ont de plus en plus de mal à exister.

Les modes de contractualisation sont encore le plus souvent pensés comme des actes juridiques pour prémunir les parties contractantes contre d'éventuels litiges, encadrés par une régulation étatique forte (code civil, code des marchés publics), et non comme des actes économiques et positifs.

Les rédactions et **modes d'évaluation des marchés publics ont peine à évoluer**. Les impacts environnementaux et sociaux ne sont pas vraiment pris en compte dans l'évaluation des offres ou très peu. Des formes de contrat coopératif émergent de-ci de-là, mais elles restent très minoritaires du fait de leur complexité à la fois dans la définition, la tenue et l'évaluation de la performance.

La difficulté à **réguler la concurrence, notamment liée aux ruptures apportées par les technologies**, entraîne l'émergence d'une multitude de jeunes pousses dans tous les domaines d'activités, mais qui peinent à être pérennes. D'un autre côté, de gigantesques entreprises se créent, bien plus puissantes que les monopoles industriels nationaux qui existaient durant la période des Trente Glorieuses. Les pouvoirs acquis par ces désormais méga-entreprises sont devenus démesurés et ils contrôlent désormais l'essentiel des échanges et de la captation de valeur monétaire, faisant des entreprises non numériques survivantes, des sous-traitants dépendants de leur bon vouloir.

**Des institutions sectorielles réorganisées, ont gagné en force.** Leur réduction a eu pour effet d'augmenter l'importance de chacune, en termes d'entreprises représentées. Réorganisées pour tenir compte des mutations économiques et numériques, les branches professionnelles demeurent des partenaires sociaux institutionnels incontournables pour l'Etat. Le dialogue, plus fluide du fait du moindre nombre d'acteurs, est soutenu. En complément, les branches ont les moyens de développer des stratégies d'appui à leurs adhérents.

### Les politiques publiques polarisent sur les enjeux économiques à court terme.

Des formes de régulation nationale ou européenne s'organisent, mais elles peinent face au gigantisme des monopoles nés d'une économie partagée entre les Greentech et les technologies numériques et à la rapidité des changements sur les marchés. N'anticipant pas suffisamment les évolutions de la société et du marché, les actions des autorités publiques sont confrontées à l'inertie du modèle économique des entreprises ainsi qu'à celle de l'opinion publique. Au niveau national, elles restent focalisées sur l'obtention d'un gain immédiat au détriment du résultat futur.

Les politiques publiques s'enferment dans des définitions « technocratiques » d'indicateurs. **Les principaux indicateurs de référence demeurent économiques, financiers et gestionnaires.** Le PIB, agrégat toujours utilisé par la comptabilité nationale, progressant peu, il a été complété par des indicateurs tels que le taux d'endettement, la part des dépenses publiques, le taux d'imposition, le taux d'emploi. Indicateurs qui sont mis en avant dans les comparaisons internationales, aux côtés d'indicateurs sur la rentabilité financière des acteurs économiques, angle sous lequel l'économie financiarisée considère la création de richesse et la performance. L'adhésion des citoyens, ONG, et autres parties prenantes de la société civile est perçue comme étant mineure.



L'action publique agit prioritairement sur la gestion des ressources naturelles en renforçant la contrainte réglementaire, afin de réussir une déconnexion entre le développement des sociétés et la croissance économique, d'une part, et l'accroissement de la consommation en ressources naturelles, d'autre part. Ces mesures sont une façon d'orienter la politique économique dans des stratégies articulant les dimensions environnementales et économiques en faveur des industries de la Greentech. C'est **la voie de la croissance verte**. Ailleurs, les politiques mises en place contraignent peu les acteurs.

Le modèle d'innovation dominant est organisé selon **un processus descendant**. Il est initié à partir de la recherche académique, principalement soutenu par des dispositifs publics qui favorisent principalement l'innovation technologique, et ensuite diffusé dans les entreprises sous forme de recherche appliquée et de développement. L'innovation est essentiellement dirigée à l'avantage des grands groupes qui tirent les financements publics et captent les idées et inventions des réseaux de PME innovantes qui gravitent autour d'eux. L'essentiel de ces dispositifs de financement est **tourné vers l'innovation technologique** et non vers les Sciences Humaines et Sociales.

Cependant, l'attrait pour les technologies à visée environnementale, a pour effet d'entraîner les citoyens dans un mouvement de décloisonnement et de rapprochement entre scientifiques et citoyens. Les initiatives d'intelligence collective, encore très minoritaires, ont tendance à remettre en question le modèle dominant, en le remplaçant par des approches plus ouvertes, largement favorisées par les NTIC.

La thématique environnementale qui est mise en avant, fait naître des formes de coopération entre acteurs publics, privés, société civile locale. Les enjeux sociaux (emploi, santé, qualité de vie etc.) sont quant à eux, vus comme une résultante attendue de ces politiques ; ils sont **plus faiblement pris en compte**.

#### Les acteurs économiques ne considèrent pas l'ancrage territorial comme stratégique.

Les acteurs économiques ont vu dans le développement des réseaux de télécommunication l'opportunité de s'affranchir du territoire pour mobiliser des compétences, sous-traiter une partie de leurs activités. Le déploiement des offres de service se fait en partie à distance, en partie à travers des relais locaux, sans que la proximité géographique avec les consommateurs ne soit vue comme une opportunité de développement.

De plus, face aux contraintes qui ont pesé sur elles, les entreprises ont cherché à être légères, centrées sur des logiques de projet et de mobilisation ponctuelle de ressources. Elles se sont ainsi créées des **stratégies de nomadisme** permettant de changer l'implantation de leurs activités de production ou le choix de leurs sous-traitants de façon la moins coûteuse possible.

Dans ces conditions, l'ancrage territorial n'est pas vu par les acteurs économiques comme une dimension stratégique de leur développement : **l'implantation est mue par une logique de compétitivité centrée sur la question des coûts**, ou par la recherche d'un avantage comparatif sans que pour autant l'entreprise ne se sente partie prenante du territoire. Un certain nombre d'entreprises cherche même à limiter ses relations avec les acteurs du territoire, de façon à pouvoir être plus libre de se déplacer.

#### La société est divisée dans les actes.

La part de la population laissée pour compte de cette économie financiarisée, victime de la précarité, du chômage, n'a fait qu'augmenter. Des communautés alternatives se forment soit autour de valeurs écologiques et désir de changer de mode de vie, soit par nécessité.

Une petite partie de la population a remis en cause le modèle économique dominant vécu comme aliénant (pression temporelle, perte de sens dans le travail, insécurité économique, effets négatifs sur la santé) et s'est détournée de la société de consommation, de masse. Cette population se retire et se met à l'écart au nom d'une **quête de sens et de valeurs**. Ces citoyens considèrent le « local » comme une valeur refuge, comme une solution protectrice. Le territoire de proximité est privilégié.

Une autre partie de la population inscrit l'écologie dans son quotidien. Soit que son train de vie lui permet - c'est le « **chic écolo** », soit par soucis réel des enjeux environnementaux. Ces citoyens encouragent des formes de production respectueuses de l'homme et de l'environnement et les entreprises qui conduisent une politique de développement durable forte. Ils se mobilisent contre tout projet de développement, d'urbanisation, considérant son impact sur la consommation de ressources (espaces naturels, matières premières, énergie).



Une pratique d'investissement des dispositifs de participation publique, de « guérilla juridique », d'occupation des lieux et de recherche de médiatisation (création d'une opinion hostile aux projets) s'est développée, entraînant des tensions avec les autorités locales, les services de l'Etat ainsi qu'avec d'autres composantes de la population

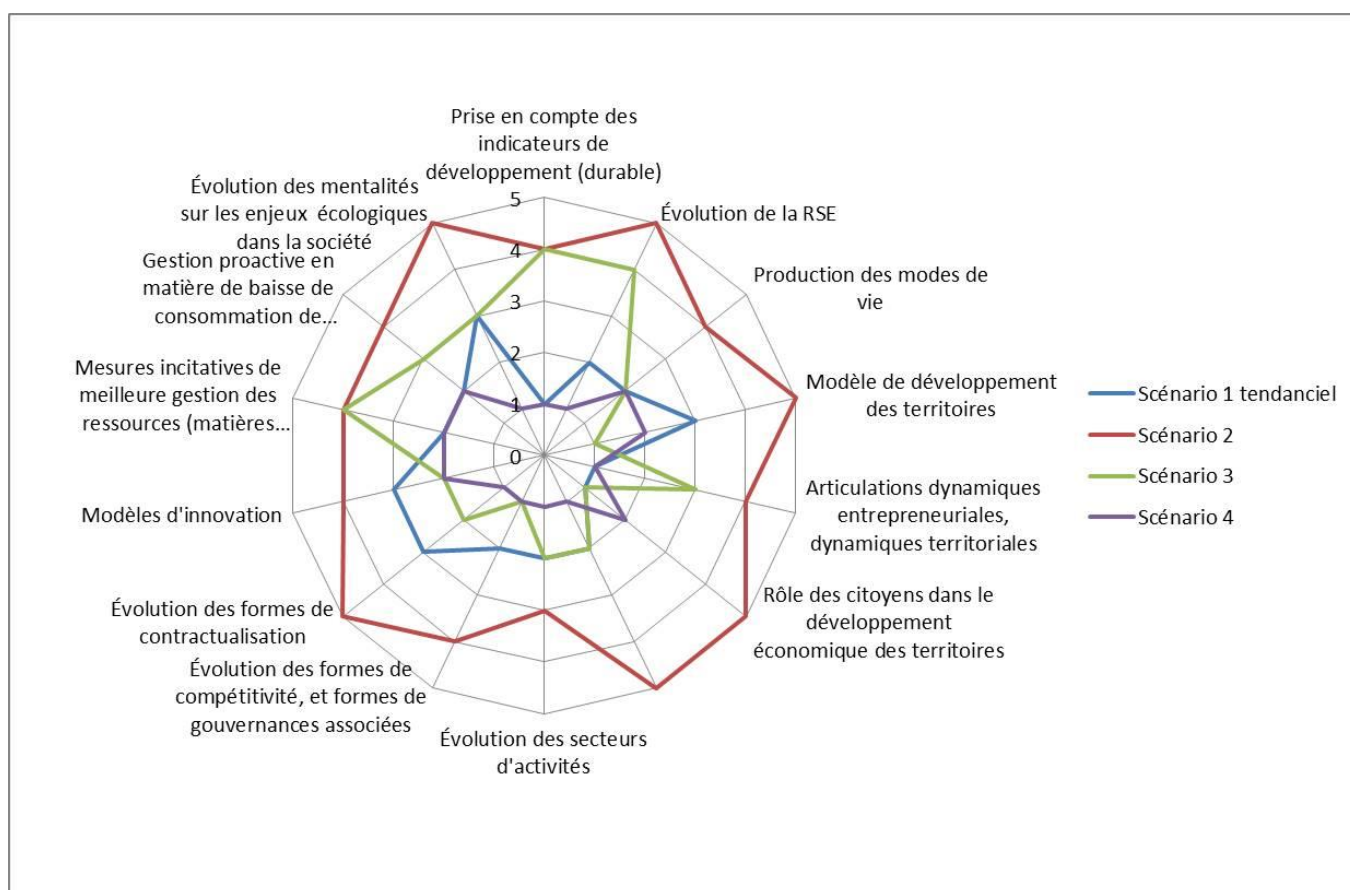
**La majorité de la population applique un Développement Durable faible**, en respectant au minima les normes et les réglementations. Ces citoyens sont mus soit par un enjeu de rationalité économique, soit par la crainte : peur pour sa santé, sa sécurité, ... Les discours politiques relayés par les médias, amplifient ce courant.



### 3.7 Quelle contribution de chaque scénario au développement de la vision de l'économie de la fonctionnalité en 2050 ?

La contribution de chaque scénario a été discutée, variable par variable, au travers d'un système de notation allant de 1 à 5. Pour chaque variable étudiée, si un scénario est conforme au « scénario idéal » que représente la vision 2050 de l'économie de la fonctionnalité, la variable se voit attribuer une note de 5. A l'inverse, si le scénario amène à une situation totalement contraire / en décalage à celle de la vision, alors la note minimum de 1 est attribuée (0 n'a pas été utilisé).

Cet exercice a eu deux utilités : d'une part de commencer la discussion sur les scénarios, donc de préparer le travail de repérage des enjeux ; D'autre part, de produire un graphique, donc un élément visuel, permettant de repérer le rapport de chaque scénario à la vision, autrement dit sa contribution au développement d'une économie à haute valeur environnementale et sociale.



Scénario 1 tendanciel « Entre attentisme et pragmatisme »

Scénario 2 « Initiatives citoyennes et dynamique territoriale »

Scénario 3 « Régulation étatique forte dans un contexte de ressources naturelles sous haute tension »

Scénario 4 « Rapidité des mutations technologiques associée à une faible régulation »

## 4. Analyse retrospective à partir de la vision : le backcasting

Le backcasting, ou analyse rétrospective normative, permet d'identifier les politiques et les dispositifs qui relient la vision d'un avenir souhaitable aux conditions du présent. Le procédé correspond à se poser la question « Que devons-nous faire entre aujourd'hui en 2050 pour atteindre cette vision de la réussite ? ».

Plusieurs périodes ont été considérées jusqu'en 2050.

### Trajectoire générale

2017	2017-2025	2026-2035	2036-2045	2046-2050
<b>Des germes de changement</b>	<p><b>Les pionniers explorent de nouvelles voies</b></p> <p>Dans un modèle de société en évolution, des pionniers (entreprises, territoires...) commencent à construire des réponses intégrées pour prendre en charge les enjeux d'un développement durable qui deviennent prégnants (santé, qualité de vie au travail, tensions sur certaines matières premières...). Le PIB est remis en cause au profit d'indicateurs rendant compte des impacts environnementaux et sociaux. Des consommateurs développent un comportement d'achat responsable. Des citoyens sont porteurs d'innovations sociales qu'ils expérimentent. Des entreprises explorent de nouveaux modèles économiques leur permettant de se soustraire à la logique volumique (produire plus pour vendre plus) et pratiquent une gestion proactive et efficace en matière de baisse de leur consommation de ressources pour les ressources à fort impact sur leur activité.</p>	<p><b>La sobriété s'impose comme référentiel</b></p> <p>L'enjeu de la sobriété devient le thème dominant du développement économique et social, en lien avec les évolutions des modes de consommation et des pratiques citoyennes. Le fort développement d'innovations sociales débouche sur des modes de vie plus sobres, plus responsables et coopératifs. L'adhésion aux valeurs écologiques s'accroît. La fiscalité liée aux impacts environnementaux de la production et de la consommation se renforce. Les traités internationaux évoluent et posent les impacts environnementaux et sociaux comme une limite au libre-échange et à la libre concurrence. Les politiques publiques favorisent systématiquement le développement endogène, c'est-à-dire la mobilisation des ressources humaines et territoriales locales. Les grandes entreprises qui demeurent dans un modèle industriel déterritorialisé sont remises en cause par une large part de la société. La qualité de vie au travail devient un enjeu majeur. Les modèles serviciels d'entreprises se développent. L'emploi hors salariat se développe, réinterrogeant le modèle de revenu et la couverture sociale.</p>	<p><b>Un nouveau contrat social conforte les évolutions du modèle économique</b></p> <p>Un nouveau contrat social se met en place articulant droits sociaux universels et nouvelle répartition entre vie personnelle et vie professionnelle tout au long de la vie, favorisant une diversité d'engagements dans le travail. Les acteurs développent de plus en plus des dynamiques de coopération et d'engagements réciproques autour des enjeux du territoire, dans une logique d'écosystème productif coopératif. Les grandes entreprises du modèle "industriel propre déterritorialisé" font leur mue. Les effets utiles des activités entrepreneuriales sont évalués en lien avec les enjeux territoriaux, et partagés avec les citoyens. L'initiative citoyenne (innovation sociale) est devenue un moteur dans le développement des territoires. La société sort de l'hyperconsommation.</p>	<p><b>Déploiement d'un modèle économique de développement durable</b></p> <p>Un nouveau modèle de développement et un nouveau modèle de société se mettent en place. Un des moteurs majeur est le modèle serviciel de l'économie de la fonctionnalité, fondé sur des écosystèmes coopératifs territoriaux, en réponse aux enjeux du territoire.</p>

Les tableaux suivants présentent l'exercice pour chaque variable définie dans le système prospectif.



## Domaine « Évolutions de la société »

### VARIABLE 1a - Prise en compte des indicateurs de développement durable

2017 : des germes de changement	2017-2025 : les pionniers explorent de nouvelles voies	2026-2035 : la sobriété s'impose comme référentiel	2036-2045 : changement du modèle social	2046-2050 : déploiement d'un modèle économique de développement durable
<p>Le PIB est dominant. Le débat sur les indicateurs est mené mais les systèmes d'indicateurs segmentent les dimensions du développement durable et demeurent top down.</p>	<p>Le PIB commence à être remis en cause au profit d'indicateurs rendant compte des impacts environnementaux et de l'indice de développement humain. Des dispositifs d'évaluation sont ouverts aux citoyens et construits de façon collective avec eux dans une démarche bottom-up.</p>	<p>Les indicateurs quantitatifs, pour l'essentiel économiques (le PIB, le taux d'endettement, la part des dépenses publiques, le taux d'imposition, le taux d'emploi, pour n'en citer que quelques-uns) cèdent la place à des dispositifs d'évaluation multicritères (couvrant les champs environnementaux, sociaux, culturels, etc.) intégrant des indicateurs également qualitatifs qui s'appuient sur l'attention aux événements, les faisceaux d'indices, les récits, les signaux faibles,</p>	<p>Les territoires développent une pratique de l'évaluation intégrant les effets utiles qui permettent de révéler et d'évaluer la progression du patrimoine collectif immatériel (culture, bien-être, confiance, connaissance ...). Les dispositifs partenariaux arrivent à maturité.</p>	<p>Le nouveau contrat écologique (sobriété, zéro empreinte environnementale) et social est une référence de plus en plus partagée qui impacte l'ensemble des acteurs, publics, privés, citoyens.</p>

### VARIABLE 1b - Évolution de la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

2017 : des germes de changement	2017-2025 : les pionniers explorent de nouvelles voies	2026-2035 : la sobriété s'impose comme référentiel	2036-2045 : changement du modèle social	2046-2050 : déploiement d'un modèle économique de développement durable
<p>Des grands groupes qui pratiquaient jusqu'alors le greenwashing, prennent peu à peu conscience du rôle stratégique de la RSE pour leur développement, la génération des revenus, et même la pérennité de l'entreprise.</p>	<p>Les sciences de gestion développent de nouveaux outils intégrant la RSE. De premières entreprises de notoriété nationale engagent une transformation de leur modèle économique liée à une dynamique forte de RSE.</p>	<p>Les entreprises pratiquent des politiques de RSE décloisonnées, c'est-à-dire articulant les dimensions sociale, environnementale et économique (ex : modes de déplacement conciliant santé et réduction des émissions de gaz à effet de serre). Un débat s'engage sur la capacité de la RSE à répondre à l'enjeu de sobriété et plus largement d'évolution vers un modèle économique plus créateur de valeurs. La qualité de vie au travail devient un objectif impérieux en réponse aux tensions fortes liées à la recherche de gains de productivité "industriels".</p>	<p>La démarche de RSE se fonde dans un nouveau modèle économique d'entreprise. Il est devenu évident que les entreprises ne peuvent avoir du succès sans une cohabitation des principes éthiques et économiques. L'entreprise ne traite plus ses parties prenantes comme des parties externes. La coopération entre toutes les parties prenantes d'une activité est devenue une question prioritaire. Ces dernières sont intégrées dans la stratégie de l'entreprise et participent conjointement de l'organisation.</p>	<p>Le nouveau contrat écologique (sobriété, zéro empreinte environnementale) et social est une référence de plus en plus partagée qui impacte l'ensemble des acteurs, publics, privés, citoyens.</p>

**VARIABLE 1c - Production des modes de vie et de consommation**

2017 : des germes de changement	2017-2025 : les pionniers explorent de nouvelles voies	2026-2035 : la sobriété s'impose comme référentiel	2036-2045 : changement du modèle social	2046-2050 : déploiement d'un modèle économique de développement durable
<p>Développement de l'autoproduction / de solutions collaboratives</p>	<p>Le changement des modes de consommation et des usages est conduit en lien avec le changement des modes de production de biens et services. Par exemple, l'amélioration de la traçabilité des produits et l'affichage environnemental (en partie due à l'innovation technologique), en redonnant confiance au consommateur, développe un comportement d'achat responsable. L'économie collaborative se cherche un modèle, entre une économie du partage souvent locale, et des plates-formes inscrites dans des logiques de volume qui centralisent les profits.</p>	<p>Les modes de vie sont de plus sobres, plus responsables et coopératifs, en complément d'une adhésion assez large aux valeurs écologiques qui deviennent dominantes. Les programmes d'éducation environnementale portent leurs fruits en mettant en lien les formes de conscience et les pratiques. Les réseaux de partage, d'échange de biens, l'autoproduction se développent. Ils répondent aussi bien aux besoins des personnes sans activité qu'aux aspirations d'une partie de la population qui souhaite sortir de la société du "travail intense" et de la consommation. Les questions de propriété des données et de gouvernance font émerger de nouvelles plates-formes coopératives qui permettent aux membres de définir les modalités de répartition de la valeur.</p>	<p>La consommation qualitative a pris le pas sur la consommation quantitative. Un nouveau rapport au temps s'est installé. Du côté des citoyens, il induit une aspiration à des modes de vie et de consommation alternatifs, afin de récupérer du temps pour soi. Le rapport au travail a changé. Une tendance de fond à la conciliation entre intérêt individuel et intérêt collectif se développe, notamment dans les articulations entre vie professionnelle et personnelle, pour favoriser le passage à un nouveau rapport au travail, aux formes d'entreprises et d'entreprendre, ainsi qu'à des formes de consommation plaçant les enjeux écologiques et sociaux au centre de l'action collective.</p>	<p>Le nouveau contrat écologique (sobriété, zéro empreinte environnementale) et social est une référence de plus en plus partagée qui impacte l'ensemble des acteurs, publics, privés, citoyens.</p>



## Domaine « Développement territorial »

### VARIABLE 2 a - Modèle de développement des territoires

2017 : des germes de changement	2017-2025 : les pionniers explorent de nouvelles voies	2026-2035 : la sobriété s'impose comme référentiel	2036-2045 : changement du modèle social	2046-2050 : déploiement d'un modèle économique de développement durable
Les réflexions sur l'économie résidentielle (richesse créée sur un territoire à partir des consommations de ceux qui y résident de façon temporaire ou permanente) ouvrent de nouvelles perspectives de développement fondées sur les ressources locales.	Face aux limites des actions "en silos" (actions en faveur de l'environnement non corrélées aux actions en faveur du social), de premiers territoires commencent à construire des réponses intégrées pour prendre en charge les enjeux du développement durable.	Les politiques de développement exogène (recherche d'entreprises à attirer sur le territoire) ont de moins en moins cours. Les politiques publiques favorisent systématiquement le développement endogène (mobilisation des ressources locales), tournant ainsi le dos à la logique de concurrence entre territoires.	Les territoires construisent des réponses à partir des enjeux qui sont les leurs, intégrant les apports du mouvement des communs et celui du modèle serviciel de l'économie de la fonctionnalité. Des formes juridiques associant acteurs publics / privés / citoyens sont de plus en plus courantes (lien à la dynamique des territoires Zéro empreinte environnementale).	La qualité du développement du territoire est recherchée. Elle se définit au travers de l'association des différentes composantes : les citoyens, les acteurs de la recherche, les opérateurs économiques (quel que soient leurs statuts). Des espaces de concertation territoriale permettent l'échange, le partage, la définition commune des orientations. Ces espaces sont aussi pensés comme des dispositifs générateurs d'engagement.

### VARIABLE 2b - Articulation dynamiques entrepreneuriales / dynamiques territoriales

2016 : des germes de changement	2016-2025 : les pionniers explorent de nouvelles voies	2026-2035 : la sobriété s'impose comme référentiel	2036-2045 : changement du modèle social	2046-2050 : déploiement d'un modèle économique de développement durable
Impulsion de démarches de circuits courts et de monnaies locales appuyées par les collectivités	Les acteurs de l'énergie sont amenés à prendre en compte les enjeux des territoires pour apporter de nouvelles réponses pertinentes.	Les acteurs économiques classiques cherchent à proposer des réponses à l'enjeu de sobriété.	Les acteurs économiques font évoluer leur organisation pour appuyer les unités opérationnelles dans la prise en charge des enjeux territoriaux. Les services centraux sont au service de ces unités, à qui est reconnue une marge d'autonomie dans la définition des objectifs et la mise en œuvre des moyens.	La qualité du développement du territoire est recherchée. Elle se définit au travers de l'association des différentes composantes : les citoyens, les acteurs de la recherche, les opérateurs économiques (quel que soient leurs statuts). Des espaces de concertation territoriale permettent l'échange, le partage, la définition commune des orientations. Ces espaces sont aussi pensés comme des dispositifs générateurs d'engagement.

### VARIABLE 2c - Rôle des citoyens dans le développement des territoires

2017 : des germes de changement	2017-2025 : les pionniers explorent de nouvelles voies	2026-2035 : la sobriété s'impose comme référentiel	2036-2045 : changement du modèle social	2046-2050 : déploiement d'un modèle économique de développement durable
Les citoyens sont à l'initiative de quelques pratiques de circuits courts	La démocratie participative est en plein essor. Les dispositifs de concertation, l'ouverture de la recherche, ..., ont permis de redonner envie aux citoyens de se réinvestir et de coopérer avec les autorités, les administrations locales, et les collectivités territoriales. Les citoyens sont porteurs d'innovations sociales qu'ils expérimentent.	Un nouvel entrepreneuriat citoyen développe ses pratiques et se met en réseau pour dupliquer les réponses.	L'initiative citoyenne est devenue un moteur dans le développement des territoires. Citoyens et élus se mobilisent conjointement dans la réalisation des projets désignés collectivement. Des coopératives territoriales se déploient, pour apporter des réponses intégrées aux enjeux d'alimentation, d'habiter, de sobriété énergétique (production, limitation des consommations)	La qualité du développement du territoire est recherchée. Elle se définit au travers de l'association des différentes composantes : les citoyens, les acteurs de la recherche, les opérateurs économiques (quel que soient leurs statuts). Des espaces de concertation territoriale permettent l'échange, le partage, la définition commune des orientations. Ces espaces sont aussi pensés comme des dispositifs générateurs d'engagement.

### Domaine « Dynamique économique, coopération et gouvernance »

#### VARIABLE 3a - Évolution des formes et des dispositifs de concurrence et de coopération

2016 : des germes de changement	2016-2025 : les pionniers explorent de nouvelles voies	2026-2035 : la sobriété s'impose comme référentiel	2036-2045 : changement du modèle social	2046-2050 : déploiement d'un modèle économique de développement durable
Création de pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)	Les premiers PTCE démontrent que la coopération est créatrice d'innovation économique, sociale. Les expériences se diffusent. Des milieux innovateurs basés sur la coopération se développent.	Les impacts environnementaux et sociaux sont posés comme une limite à la libre concurrence. Pour un ensemble d'activités, la proximité géographique devient un atout et peut être favorisée par les acheteurs publics. Ce qui impacte en retour le développement de l'économie locale.	La logique de chaîne de valeur est mise en question : de nouvelles formes de relations basées sur une logique d'écosystème coopératif se développent. Les acteurs ont gagné en capacité de développer des dynamiques de coopération et d'engagements réciproques autour des enjeux du territoire.	Des groupements d'entreprises coopérantes se mettent en place (écosystèmes coopératifs). La concurrence existe entre ces différents groupements. Cependant, la concurrence par les coûts a laissé la place à une recherche d'augmentation de la valeur (directe et indirecte) et à des modalités d'économie de moyens (productivité) basées sur la coopération dans la durée, la recherche d'économies d'intégration. Les marchés publics ont évolué pour intégrer les effets d'externalité sociale et environnementale.



### VARIABLE 3a bis- Évolution du rôle des institutions sectorielles

2017 : des germes de changement	2017-2025 : les pionniers explorent de nouvelles voies	2026-2035 : la sobriété s'impose comme référentiel	2036-2045 : changement du modèle social	2046-2050 : déploiement d'un modèle économique de développement durable
Début de transformation des syndicats de secteurs	Les mutations technologiques font émerger de nouvelles offres à l'intersection des anciens secteurs d'activité.	Des recompositions s'organisent autour de sphères fonctionnelles.	Les nouvelles institutions sectorielles accompagnent les mutations en centrant leurs efforts sur l'évolution en continu des compétences, l'appui à la formalisation de nouveaux métiers.	Des groupements d'entreprises coopérantes se mettent en place (écosystèmes coopératifs). La concurrence existe entre ces différents groupements. Cependant, la concurrence par les coûts a laissé la place à une recherche d'augmentation de la valeur (directe et indirecte) et à des modalités d'économie de moyens (productivité) basées sur la coopération dans la durée, la recherche d'économies d'intégration. Les marchés publics ont évolué pour intégrer les effets d'externalité sociale et environnementale.

### VARIABLE 3b - Évolution des formes de compétitivité et des formes de gouvernance associées

2017 : des germes de changement	2017-2025 : les pionniers explorent de nouvelles voies	2026-2035 : la sobriété s'impose comme référentiel	2036-2045 : changement du modèle social	2046-2050 : déploiement d'un modèle économique de développement durable
La loi de modernisation des Sociétés d'Économie Mixte (SEM) de 2002 incite à la transformation des associations en charge de missions d'intérêt public à se transformer en Entreprise Publique Locale (EPL);	Les entreprises publiques locales ouvrent leur gouvernance. Les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) se développent.	Les études montrent que les entreprises engagées dans des logiques d'écosystèmes coopératifs associant l'ensemble des parties prenantes sont à la fois pérennes et rentables. Ce nouveau modèle d'entreprises est promu.	Les grands groupes, jusqu'alors inscrits dans un modèle industriel déterritorialisés rejoignent les dynamiques d'écosystèmes coopératifs.	Des groupements d'entreprises coopérantes se mettent en place (écosystèmes coopératifs). La concurrence existe entre ces différents groupements. Cependant, la concurrence par les coûts a laissé la place à une recherche d'augmentation de la valeur (directe et indirecte) et à des modalités d'économie de moyens (productivité) basées sur la coopération dans la durée, la recherche d'économies d'intégration. Les marchés publics ont évolué pour intégrer les effets d'externalité sociale et environnementale.



### VARIABLE 3b bis- Évolution des formes de contractualisation au regard du Développement Durable

2017 : des germes de changement	2017-2025 : les pionniers explorent de nouvelles voies	2026-2035 : la sobriété s'impose comme référentiel	2036-2045 : changement du modèle social	2046-2050 : déploiement d'un modèle économique de développement durable
Inscription dans le code des marchés de l'évaluation en coût global	La recherche d'une meilleure prise en charge d'effets utiles environnementaux et sociaux pour le territoire, fait émerger la notion de coût élargi partagé. Les acheteurs publics s'approprient cette notion. De premiers exemples sont socialisés et permettent un premier essaiage, modeste. Les acteurs économiques apprennent à contractualiser sur des performances.	L'approche en coût élargi partagé entraîne une évolution dans la formalisation des marchés publics, incitant à réfléchir aux conditions d'intégration des externalités.	Cette évolution permet de lancer des expériences de systèmes de compensation/coopération entre les bénéficiaires des effets positifs de l'offre et l'acteur qui en porte l'investissement. La pratique se généralise grâce à l'évolution des dispositifs d'évaluation qui permettent d'avancer notamment sur la valorisation de l'immatériel et de des effets médiats.	Des groupements d'entreprises coopérantes se mettent en place (écosystèmes coopératifs). La concurrence existe entre ces différents groupements. Cependant, la concurrence par les coûts a laissé la place à une recherche d'augmentation de la valeur (directe et indirecte) et à des modalités d'économie de moyens (productivité) basées sur la coopération dans la durée, la recherche d'économies d'intégration. Les marchés publics ont évolué pour intégrer les effets d'externalité sociale et environnementale.

### VARIABLE 3c - Modèles d'innovation

2017 : des germes de changement	2017-2025 : les pionniers explorent de nouvelles voies	2026-2035 : la sobriété s'impose comme référentiel	2036-2045 : changement du modèle social	2046-2050 : déploiement d'un modèle économique de développement durable
Plusieurs expériences d'innovation sociale suscitent l'interrogation.	Au côté des dispositifs d'innovation technologique des dispositifs centrés sur l'innovation sociale se développent et font preuve de leur pertinence pour répondre aux enjeux du développement durable.	Les dispositifs d'appui à l'innovation technologique et sociale évoluent vers une approche plus intégrée et ascendante de l'innovation qui passe par l'inclusion systématique des citoyens.	L'évolution sociétale en faveur d'une mise à distance de la matérialité, a permis d'instruire un autre rapport à la connaissance. L'innovation sociale, basée sur la mobilisation des sciences humaines et sociales, et l'innovation technologique sont articulées au service de la production d'effets utiles.	Des groupements d'entreprises coopérantes se mettent en place (écosystèmes coopératifs). La concurrence existe entre ces différents groupements. Cependant, la concurrence par les coûts a laissé la place à une recherche d'augmentation de la valeur (directe et indirecte) et à des modalités d'économie de moyens (productivité) basées sur la coopération dans la durée, la recherche d'économies d'intégration. Les marchés publics ont évolué pour intégrer les effets d'externalité sociale et environnementale.



## Domaine « Écologie »

### VARIABLE 4a - Mesures incitatives de meilleure gestion des ressources (matières premières et énergie)

2017 : des germes de changement	2017-2025 : les pionniers explorent de nouvelles voies	2026-2035 : la sobriété s'impose comme référentiel	2036-2045 : changement du modèle social	2046-2050 : déploiement d'un modèle économique de développement durable
Impulsions de démarches d'économie circulaire	Les territoires Zéro Déchets, Zéro Gaspillage (ZDZG) et les territoires à énergie positive pour la croissance verte (TEP-CV) recherchent l'implication des habitants et des opérateurs économiques pour construire des dynamiques vertueuses.	Des taxes environnementales commencent à remplacer les cotisations sur le travail des acteurs économiques. L'Etat engage un appui fort aux territoires engagés dans la réduction de leur empreinte écologique.	L'Etat impulse un objectif de Territoires Zéro Empreinte environnementale qui s'inscrit en lien avec celui de production / consommation d'une énergie 100% décarbonnée. La réflexion devient de plus en plus systémique, moins cantonnée à des secteurs.	La recherche de bénéfices environnementaux et sociaux se fait de façon articulée, intégrée. A l'échelle des territoires, les acteurs économiques "plus classiques" coopèrent avec les réseaux de citoyens organisés, dans une démarche associant économie circulaire, économie servicielle, autoproduction, économie collaborative.

### VARIABLE 4b - Gestion proactive des entreprises en matière de baisse des consommations de ressources (matière première et énergie)

2017 : des germes de changement	2017-2025 : les pionniers explorent de nouvelles voies	2026-2035 : la sobriété s'impose comme référentiel	2036-2045 : changement du modèle social	2046-2050 : déploiement d'un modèle économique de développement durable
De premiers clubs territoriaux et réseaux d'entreprises promeuvent et cherchent à mettre en œuvre le modèle serviciel de l'économie de la fonctionnalité.	Les entreprises s'investissent dans une gestion proactive et très efficace en matière de baisse de consommation de ressources en investissant très fortement dans l'éco conception des produits, en revoyant les emballages des produits et leur logistique, ..., encouragées par des programmes de gestion en boucle des matières organisés au niveau de systèmes d'acteurs territoriaux. Le modèle serviciel de l'économie de la fonctionnalité se développe.	Le modèle serviciel de l'économie de la fonctionnalité apparaît comme le relais des approches plus orientées "matière". Il se développe. Cela permet de construire de nouvelles réponses sur les questions de pollution de l'eau, de l'air, des sols	L'innovation technologique et l'innovation servicielles sont développées dans une démarche articulée afin non seulement de limiter l'impact de la production sur les ressources, mais également de contribuer au renouvellement des ressources naturelles (bois, eau, biodiversité...) et plus largement avoir un impact positif sur les problématiques environnementales.	La recherche de bénéfices environnementaux et sociaux se fait de façon articulée, intégrée. A l'échelle des territoires, les acteurs économiques "plus classiques" coopèrent avec les réseaux de citoyens organisés, dans une démarche associant économie circulaire, économie servicielle, autoproduction, économie collaborative.

**VARIABLE 4c - Évolution des mentalités sur les enjeux écologiques dans la société**

<p>2017 : des germes de changement</p>	<p>2017-2025 : les pionniers explorent de nouvelles voies</p>	<p>2026-2035 : la sobriété s'impose comme référentiel</p>	<p>2036-2045 : changement du modèle social</p>	<p>2046-2050 : déploiement d'un modèle économique de développement durable</p>
<p>Les sondages montrent une sensibilité accrue aux questions environnementales, même si les changements de pratique ne suivent pas forcément.</p>	<p>Les alertes environnementales se succèdent : crise halieutique, pollution de l'air, tensions sur l'eau, phénomènes climatiques extrêmes : les citoyens prennent conscience de la nécessité de changer de mode de vie.</p>	<p>La prise de conscience se traduit politiquement : le discours de l'impératif de sobriété individuelle et collective devient dominant. Les pratiques alimentaires se développent dans le sens de la sobriété et de la qualité au service de la santé.</p>	<p>La mise en place du revenu universel et la réduction du temps de travail ont un effet d'entraînement sur le développement de nouveaux modes de vie. De nouvelles normes sociales s'imposent, la société sort de l'hyperconsommation.</p>	<p>La recherche de bénéfices environnementaux et sociaux se fait de façon articulée, intégrée. A l'échelle des territoires, les acteurs économiques "plus classiques" coopèrent avec les réseaux de citoyens organisés, dans une démarche associant économie circulaire, économie servicielle, autoproduction, économie collaborative.</p>



## Partie 4 - Les conditions du développement de la vision 2050 de l'économie de la fonctionnalité

L'identification des enjeux a été réalisée en prenant appui sur un ensemble d'éléments :

L'étude des trajectoires d'entreprises, de territoires vers l'économie de la fonctionnalité, ainsi que des difficultés identifiées dans les échanges avec les entreprises engagées dans les groupes « bien grandir » et « bien vieillir » a constitué un premier socle<sup>250</sup>.

Les différents éléments de vision décrivent un ensemble de « déplacements » et d'innovations dans le modèle économique, pointant ainsi des conditions à réunir pour que le modèle serviciel de l'économie de la fonctionnalité se déploie. Chaque scénario a été relu afin de voir en quoi il contribuait - ou pas - au développement de la vision. Ce qui a permis de mettre à jour les éléments en jeu dans cet écart.

En complément le travail de backcasting a été effectué afin d'identifier la ou les trajectoires possibles vers la vision : pour chacune des variables étudiées, un chemin d'évolution entre 2016 et 2050 a été imaginé.

L'ensemble de ces éléments ont servi de support à des séances de travail réalisées par les pilotes de l'étude (ATEMIS et ADEME) visant à identifier les enjeux clefs pour le déploiement de la vision.

Les six enjeux identifiés ainsi que leur déclinaison ont ensuite été mis en discussion avec un ensemble diversifié d'acteurs : les membres du groupe prospective, les représentants des divers services de l'ADEME via une journée de travail collectif, les différents clubs territoriaux promouvant l'économie de la fonctionnalité (dont des membres du Club EFC.be qui promeuvent en wallonie et sur la région de Bruxelles l'économie de la fonctionnalité), des partenaires européens d'ATEMIS engagés dans un projet de centre ressource sur l'économie de la fonctionnalité.

Ces différents échanges ont permis d'une part de vérifier la pertinence des enjeux proposés, d'autre part d'ajuster / reformuler certains d'entre eux.

## **1. Enjeu 1. Mise en œuvre de politiques de Développement Durable dans lesquelles les différentes dimensions - environnementale, sociale et économique-, sont indissociées**

*Justification de l'enjeu : la Vision décrit des projets économiques qui sont évalués à l'aune des bénéfices environnementaux, sociaux, territoriaux qu'ils génèrent. Ce, dans une démarche ouverte où les différentes dimensions de valeur du projet sont articulées (voir par exemple la vision autour des sphères de l'habiter et de l'alimenter).*

*Face à cette vision, le scénario tendanciel fait l'hypothèse que les mesures incitatives de meilleure gestion des ressources (matière première et énergie) (variable 4-a) sont menées de façon segmentées, ce qui nuit à leur efficacité. Par ailleurs, les différents scénarios quant à l'évolution des démarches de RSE des entreprises (variable 1-b) montrent que l'hypothèse la plus favorable s'inscrit dans un dépassement d'une logique de reporting qui segmente les dimensions de progrès pour aller vers une pratique qui amène l'entreprise à penser son rapport aux enjeux du développement durable dans une démarche d'intégration des différentes dimensions.*

*L'étude des entreprises engagées dans un parcours vers l'économie de la fonctionnalité montre que ces entreprises élargissent le périmètre de leurs offres pour s'inscrire dans des sphères fonctionnelles. Or, ces entreprises ont des difficultés à mettre en œuvre leurs nouvelles offres quand elles répondent à des enjeux de politiques publiques, car le périmètre d'action des différents interlocuteurs est limité à chacune des dimensions. La logique « en silos » pose, à l'évidence, une difficulté à articuler des enjeux complémentaires.*

---

<sup>250</sup> Voir dans le rapport annexe la présentation des échanges au sein des groupes « bien grandir » et bien vieillir »



*Promouvoir l'économie de la fonctionnalité comme une réponse aux enjeux du développement durable, passe donc par une capacité des différents acteurs, publics comme privés, à prendre en charge les différentes dimensions de développement durable de façon intégrée, à ne plus les segmenter ou les opposer.*

### **1.1 Enjeu spécifique 1.1 (Dimension institutionnelle) : Construction de stratégies de politiques publiques intégrées (environnement, social, économique) qui assument une dimension territoriale du développement durable**

La question du développement durable est portée par différentes institutions nationales et régionales qui se partagent les thématiques environnementale, sociale et économique : Ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, Ministère de l'Economie de l'Industrie et de l'Emploi, ADEME, Conseils régionaux, DREAL, DIRECCTE, ..., organisées en silos. En région, ces institutions ciblées dans leur mission, appliquent des politiques cloisonnées qui peuvent entrer en contradiction. Certaines institutions territoriales, principalement les Régions et certaines intercommunalités, disposent quant à elles, d'un large champ d'intervention mais leur organisation les dispose à une action en silo.

L'enjeu consiste à un décloisonnement des institutions et de leurs dispositifs (mise en œuvre de programmes communs concertés et cohérents ; Développement de dispositifs privilégiant la coopération transverse entre les services, les acteurs ; Articulation entre les différentes échelles de réponse) pour être en capacité de repenser autrement les modes de vie, le développement, l'aménagement et l'animation du territoire, ainsi que les modèles économiques afférant à ces questions. Ce, pour autoriser l'émergence de nouveaux modèles.

### **1.2 Enjeu spécifique 1.2 (Dimension entrepreneuriale) : Mise en œuvre de stratégies intégrées de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE)**

Il s'agit de mettre en cohérence les différentes entrées par lesquelles l'entreprise aborde le développement durable, en faisant évoluer son approche de la RSE pour penser et valoriser dans son modèle économique les dimensions de valeurs environnementales, sociales, économiques et territoriales qu'elle est susceptible de produire / prendre en charge. C'est à cette condition que la RSE sera une ressource pour évoluer vers un nouveau modèle orienté économie de la fonctionnalité.

Par exemple, c'est en cherchant à promouvoir les déplacements doux auprès de son personnel par préoccupation environnementale, qu'un cabinet d'architecture en est venu à s'intéresser à la mobilité. Ses salariés ont tous bénéficié de la mise à disposition de vélos électriques, avec prise en compte de leur sécurité dans leurs déplacements et d'aménagement de leurs horaires de travail pour éviter les heures de grande circulation. L'enjeu environnemental et l'enjeu social sont entrés en résonance. De plus, l'entreprise a gagné en compétence sur la question de la mobilité, et en a fait un facteur différentiel sur son marché.

## 2. Enjeu 2. Conception et mise en œuvre de dispositifs d'évaluation (méthodes, outils) pour révéler la valeur et partager sur ce qui fait valeur

*Justification de l'enjeu :*

*La Vision décrit des acteurs de l'écosystème qui mettent en discussion les différentes dimensions de valeur qu'ils cherchent à développer au travers de la solution (exemple : les effets environnementaux, de santé, etc. d'une solution « alimentation locale durable »). De même, dans la Vision, s'est développée une pratique de l'évaluation partagée des bénéfices induits par la solution proposée, afin d'ajuster éventuellement la rémunération de l'opérateur. Enfin, les acteurs sont attentifs au développement des ressources immatérielles (confiance, pertinence des solutions, compétences) et les valorisent. La variable 1-a témoigne de la grande difficulté à apprécier les dimensions de valeur immatérielles, à les évaluer, donc à mobiliser des moyens pour développer des solutions porteuses de bien-être, de santé etc. et à rémunérer les opérateurs au vu de la valeur créée.*

*Le scénario tendanciel montre quant à lui, des politiques publiques centrées sur des indicateurs économiques, et des acteurs économiques qui subordonnent les questions environnementales et sociales à un éventuel retour sur investissement. Dans ces conditions, le modèle de l'économie de la fonctionnalité n'émerge pas.*

*A l'inverse, dans le scénario 2, le plus favorable au regard du développement de l'économie de la fonctionnalité, des indicateurs relatifs à la dimension immatérielle de la richesse sont conçus dans un processus démocratique et s'imposent. Les entreprises ont développé une capacité à révéler les effets utiles (bénéfiques) directs et indirects de leurs offres.*

*L'engagement vers un modèle économique qui élargit le périmètre de valeurs produites dans une double perspective de développement des effets immatériels liés à l'activité et d'attention aux bénéfices de l'offre (sociaux, environnementaux, économiques et territoriaux) nécessite donc de progresser dans la conception et la mise en œuvre d'outils et de dispositifs de révélation et d'évaluation de la valeur produite.*

### 2.1 Enjeu spécifique 2.1: Développement d'une capacité à construire des dynamiques et des dispositifs d'évaluation

La valeur est avant tout un construit social. Par exemple certains territoires accorderont beaucoup de valeur aux effets en termes de création d'emploi d'une activité ; d'autres seront plus sensibles à la réduction / la prise en charge d'une nuisance environnementale. En conséquence, l'évaluation ne peut être construite à partir de référentiels extérieurs aux acteurs, même si elle peut s'appuyer sur de tels référentiels.

Par ailleurs, la valorisation d'un bien, d'un service, d'un effet, d'une ressource ..., rencontre plusieurs difficultés.

- La valeur n'est pas forcément traduisible sous forme monétaire (ex : la valeur esthétique) ;
- Dans le cadre d'une action collective, la valeur doit être partagée ;
- Dans certains cas, la valeur n'est pas visible ; elle doit être révélée avant de la qualifier ou de la quantifier ;
- La valeur peut concerner un effet, une ressource, de nature immatérielle.

Il s'agit donc de développer les conditions dans lesquelles les acteurs se mettent d'accord sur les enjeux de valeurs à leur échelle (macro, territoriale, écosystème productif, entreprise). Cela passe notamment par la considération de la parole citoyenne et salariée. Il est nécessaire de penser l'articulation des dispositifs conçus à des niveaux nationaux et internationaux et des dispositifs émanant des acteurs des territoires, incluant la société civile.

Ces dispositifs doivent regrouper les indicateurs globaux, indicateurs qui révèlent d'un résultat (mesurable ou non) -ex : évolution de la biodiversité, et les indicateurs de réflexivité (par exemple, l'évolution des compétences, de la confiance) sur la façon dont on a progressé (quantitatifs ou qualitatifs).



## 2.2 Enjeu spécifique 2.2 : Évaluation de l'immatériel

Il s'agit d'évaluer les ressources immatérielles d'une organisation, par exemple la confiance entre individus d'une équipe de travail, mais aussi d'évaluer les effets immatériels qu'un produit, un service, ou toute activité, peut induire sur un individu, une organisation ou une autre activité, par exemple des effets de notoriété (une « maison d'architecte »), d'image, de fierté ou d'appartenance sociale (pour les propriétaires de smartphone), etc.

La valeur immatérielle est d'autant plus délicate et primordiale à définir, qu'elle échappe en partie à l'analyse financière traditionnelle. En effet, les ressources immatérielles (liées à l'activité du travail) et les effets immatériels de l'activité sont généralement non quantifiables et non mesurables.

La santé est une ressource immatérielle qui donne à croire qu'elle est mesurable, car on se réfère à des valeurs de substitution : on connaît les coûts des soins, autrement dit, on évalue assez bien la « non-santé », ce qui ne signifie pas qu'on puisse donner une mesure de la santé. Faire reconnaître les effets utiles directs et indirects d'une offre implique de développer de méthodes et d'outils d'évaluation qui ne soient pas uniquement quantitatifs ou rapportés à une dimension monétaire.

Le développement de dispositifs d'évaluation est nécessaire également pour apprécier les effets de réflexivité de l'activité (effets en retour sur les agents de leur engagement dans le travail). C'est à cette condition que les entreprises pourront réellement construire des stratégies basées sur le développement de ces ressources et considérer les moyens mobilisés pour ce faire comme des investissements immatériels et non pas comme des coûts de fonctionnement. C'est également une condition pour faire financer ces investissements.

L'enjeu résonne pour les consultants engagés dans la promotion de l'économie de la fonctionnalité en Belgique, en lien avec la question de la reconnaissance et de la valorisation de leurs apports. « *Comment repère-t-on les évolutions de l'entreprise, ce qui fait valeur pour elle au travers de l'accompagnement ? Quelles valeurs a-t-on créées au travers de l'accompagnement ?* »

***Cet enjeu a été développé et mis en discussion dans le cadre d'une séance du Club Economie de la Fonctionnalité et Développement durable. Une présentation plus complète des questions posées par l'évaluation des dimensions immatérielles et une synthèse des échanges figurent dans le rapport annexe.***

## 3. Enjeu 3. Création des conditions d'émergence et de diffusion de l'innovation sociale

*Justification de l'enjeu : dans le scénario 2, les citoyens sont considérés comme des producteurs de nouveaux savoirs, et associés comme tels dans des dynamiques d'innovation sociale. Un réseau de territoires en coopération permet de partager les innovations locales à haute valeur environnementale et sociale ayant émergé dans d'autres territoires. A l'inverse, dans les scénarios où domine l'innovation technologique, la dynamique d'innovation ne permet pas de transformer le modèle économique et le modèle d'affaires dans le sens d'un modèle orienté vers le développement de valeurs d'usage, de valeurs servicielles.*

*La connaissance se réfère majoritairement à ce qui est démontrable, palpable, mesurable. Cette suprématie des mathématiques est un frein à l'émergence d'une innovation qui prend ses fondements dans les sciences humaines et sociales.*

*Enfin, l'analyse de la variable 3-c, rôle des citoyens dans le territoire, pose parmi les hypothèses celle de la difficulté à s'appuyer sur des dispositifs publics pour les citoyens engagés dans la mise en place de nouvelles réponses plus en aspiration avec leurs attentes / valeurs. Le scénario 3 montre que les territoires relaient dans une dynamique positive les politiques nationales ou européennes au service d'une meilleure prise en charge des enjeux environnementaux.*



### 3.1 Enjeu spécifique 3.1 (Dimensions institutionnelle et sociétale) : Développement d'une capacité à faire émerger l'innovation sociale

L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux, structurels ou émergents, peu ou mal satisfaits, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des usagers. Le processus d'innovation sociale diffère du processus d'innovation technologique formalisé par une relation descendante du concepteur à l'utilisateur. L'innovation sociale renvoie à différentes formes d'innovation, institutionnelle, organisationnelle, économique et individuelle.

Aujourd'hui les sciences humaines et sociales sont souvent mobilisées au service de la technologie, des innovations technologiques. Par exemple, dans le domaine de la construction, on engage des campagnes de sensibilisation et d'accompagnement des usagers de l'immeuble à l'utilisation des dernières technologies mises en œuvre en matière d'efficacité énergétique. La plupart du temps, la technologie précède l'usage. **L'enjeu consiste à penser l'innovation sociale en amont de l'innovation technologique**, au sein des institutions et des dispositifs, en abordant notamment les questions de la nature des indicateurs, le rapport à l'usage, le rapport au territoire. En d'autres termes, il s'agit de replacer l'innovation technologique au service de l'innovation sociale.

Par ailleurs, l'innovation sociale suit un mouvement *bottom-up*. Il s'agit donc de remettre en cause le processus descendant généralement admis, et d'encourager les rapprochements entre scientifiques et citoyens pour mettre l'individu au cœur du dispositif de développement et d'amélioration des politiques publiques. Autrement dit, de favoriser le développement **des approches ouvertes, latérales ou ascendantes, qui misent sur des dynamiques coopératives de conception et/ou de production**.

Il existe donc un enjeu à ce que les politiques nationales et locales soient d'une part en cohérence, d'autre part en capacité de promouvoir la recherche de nouvelles réponses. Ce qui implique que les critères d'attribution des aides, les formes d'appui aux initiatives et les attentes en termes de résultats et de comptes à rendre soient adaptés aux situations d'innovation.

La Fondation Brodolini, partenaire d'ATEMIS dans le cadre d'un projet européen visant à développer des ressources pédagogiques sur l'économie de la fonctionnalité et de la coopération<sup>251</sup>, est impliquée aux côtés de la municipalité de Turin et d'une vingtaine d'acteurs locaux dans l'appui à l'innovation sociale. La fondation gère le centre d'open innovation qui vise à accompagner les porteurs de projet<sup>252</sup>. L'objectif est d'aider à la création de nouvelles réponses prenant en charge des besoins sociaux (éducation, emploi, mobilité, santé).

Une des modalités retenue est la mise en discussion avec des personnes, ayant été embauchées en emploi aidé pour répondre à des besoins sociaux, de leur expérience de travail. A travers l'échange émergent des idées quant aux innovations servicielles, organisationnelles à développer pour mieux prendre en compte certaines situations et mieux répondre aux besoins.

Les acteurs turinois en charge de l'appui à l'innovation sociale sont intéressés par le modèle serviciel de l'économie de la fonctionnalité, au vu de sa résonance avec les enjeux liés à la création d'activités centrées sur la réponse à des besoins sociaux non couverts.

### 3.2 Enjeu spécifique 3.2 (dimension institutionnelle) : Compréhension des conditions de reproductibilité d'innovations sociales d'un territoire vers d'autres territoires

Diffuser des expérimentations consiste à déterminer les modèles positifs, les comportements décisifs et les conditions de réussite des nouvelles approches, des innovations servicielles et organisationnelles.

<sup>251</sup> <http://crepe.ieefc.eu/fr/>

<sup>252</sup> [http://www.torinosocialinnovation.it/azioni/centro\\_open\\_innovation/](http://www.torinosocialinnovation.it/azioni/centro_open_innovation/)



Cette démarche est elle-même créatrice de connaissances. C'est la mise en mouvement des acteurs, leur expérience en matière de prise de risque, d'innovation, ..., qui crée cette connaissance. En retour, cette connaissance développe des ressources immatérielles (compétences collectives, confiance, ...) qui augmentent les capacités d'action.

Les dispositifs et les moyens d'étude doivent donc être reliés aux initiatives innovantes, pour leur permettre d'évaluer les résultats d'une part, d'autre part de viser la modélisation en vue d'une capacité de reproduction sur d'autres territoires. La diffusion passe par l'identification des facteurs de réussite d'une expérimentation, l'analyse des critères qui peuvent être considérés comme invariants et de ceux qui nécessitent une adaptation... Dans tous les cas, l'ancrage territorial est un facteur déterminant : les processus de reproductibilité d'une expérimentation diffèrent d'un territoire à l'autre.

**Cet enjeu renvoie donc également à l'évaluation dans la mesure où il s'agit de définir les conditions de la reproductibilité des bonnes pratiques.**

Il passe par l'émergence de dispositifs (associés aux institutions qui les portent), notamment des dispositifs techniques (données ouvertes, ...) et les conditions d'accès à ces dispositifs (par exemple, les plateformes Internet ne sont pas accessibles à tous par manque de connexion ou manque de connaissances pour les utiliser). Le rôle des acteurs et notamment des entreprises comme acteur social est primordial.

***Cet enjeu a été développé et mis en discussion dans le cadre d'une séance du Club Economie de la Fonctionnalité et Développement durable au travers du partage autour de l'expérience de SAVECOM. Une présentation de l'exemple de SAVECOM et une synthèse des échanges sur les conditions d'une répliation de cette innovation figurent dans le rapport annexe.***

## **4. Enjeu 4. Développement de dynamiques de coopération et d'engagements réciproques entre les acteurs**

*Justification de l'enjeu : la Vision insiste sur le caractère central de la coopération à la fois entre les apporteurs de solution et les bénéficiaires (dynamique servicielle), entre collectifs de travail et entre entreprises (dépasser les relations de sous-traitance pour coopérer au sein d'écosystèmes, comme l'illustre l'écosystème coopératif EFC pour Habiter), entre acteurs publics et privés (les Intendants, qui développent une activité orientée vers la sphère du bien-être et de la santé dans les situations de travail, relaient les politiques publiques en faveur des économies de matière première et énergie, agissent préventivement en passant au domicile des personnes lors d'épisodes de canicule).*

*L'exemple des entreprises engagées, au sein du Club Noé dans une réflexion sur la sphère de l' « Habiter » montre que façon complémentaire que la construction d'un nouveau modèle économique capable de mieux prendre en charge un ensemble d'enjeux liés à l'habiter passe par le dépassement du périmètre d'intervention de chacun au profit d'une solution globale, ainsi que par la sortie d'une logique de sous-traitance au profit de relations basées sur la coopération et la construction d'engagements communs au service des dimensions de performance visées (environnementale, sociale, économique).*

*Le scénario 2, qui montre le dépassement de la logique de concurrence entre entreprises au profit de la coopération (variable 3-b1, évolution des formes de compétitivité) dans le cadre d'une animation / régulation portée à l'échelle des territoires (variable 3-a1, évolution des formes et des dispositifs de concurrence et de coopération), appuyée par des contrats de coopération (variable 3-b2 – évolution des formes de contractualisation au regard des enjeux du développement durable) est favorable au développement d'un modèle économique orienté « économie de la fonctionnalité ». A l'inverse, les scénarios mettant en avant la poursuite de la logique de concurrence entre acteurs économiques s'approchent beaucoup moins de la Vision.*

*La variable 2-c (rôle des citoyens dans le développement des territoires) montre que la participation en commun à des projets n'est pas suffisante. La réussite des projets impliquant des parties prenantes multiples, requiert que les solutions se construisent à partir d'engagements. L'enjeu porte sur la capacité des acteurs de statuts et de poids différents de s'engager sur un même enjeu. La SCIC<sup>253</sup> en est un exemple. Or, le scénario tendanciel montre que la méfiance des citoyens vis-à-vis des autorités locales a pour effet une absence de coopération, qui limite la portée des initiatives.*

#### **4.1 Enjeu spécifique 4.1 : capacité des entreprises, des acteurs territoriaux et des usagers à développer des solutions intégrées prenant en charge les enjeux du territoire.**

Il s'agit d'encourager les entreprises à prendre en compte les spécificités territoriales dans l'élaboration de leur offre et les bénéfices de leur activité pour le territoire (réduction des impacts environnementaux, préservation de la santé...). Le périmètre de création de la valeur est donc élargi aux acteurs qui tirent bénéfice de l'activité de l'entreprise. C'est un enjeu pour favoriser le développement territorial endogène, faire émerger de nouvelles formes de gouvernance.

Ce qui induit notamment d'intégrer dans la définition des objectifs et des résultats attendus, puis dans la mise en œuvre de la solution, aussi bien les acteurs publics que les futurs bénéficiaires ou usagers. Cela implique donc de développer les capacités de ces acteurs à s'inscrire dans un dialogue, un travail en commun avec les opérateurs que sont les acteurs économiques (quels que soient leur statut).

L'étape suivante consiste à transformer ces dynamiques de coopération en systèmes de compensation/coopération entre les parties prenantes de l'offre (voir enjeu 5.1) pour que les bénéficiaires contribuent au modèle d'affaires de l'entreprise à la hauteur du bénéfice que leur procure l'activité de cette dernière.

#### **4.2 Enjeu spécifique 4.2 : Engagement des citoyens dans le travail (formes salariées comme bénévoles)**

La coopération intègre la façon dont les activités des uns chevauchent et interfèrent avec celle des autres, et vice versa. À ce titre, elle est l'un des fondements des collectifs de travail. Elle conduit à se préoccuper des attentes des uns et des autres et à interpréter les raisons qui conduisent chacun à se comporter de telle ou telle manière. Elle renvoie au métier. De ce point de vue, il n'y a pas de travail sans coopération, mais cette dernière peut être plus ou moins sollicitée, reconnue, développée et valorisée<sup>254</sup>.

L'enjeu consiste à **redonner du sens au travail**, le renouveler dans toutes ses formes (salariée comme bénévole) et **développer l'engagement des citoyens dans le travail**. Un engagement raisonné est source de performance pour l'entreprise ou le projet collectif et les bénéficiaires de l'offre, et de bien-être pour le salarié qui accroît la performance de l'entreprise.

L'objectif est de notamment favoriser l'épanouissement au travail pour déplacer la satisfaction par l'hyperconsommation par le développement des ressources immatérielles : santé, bien-être, qualité de vie dans les différents milieux de vie, y compris le milieu de travail.

---

<sup>253</sup> Le statut juridique de la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) permet l'association de divers acteurs autour d'un même projet de production économique et de production d'intérêt collectif.

<sup>254</sup> Revue Travailler N°29, janv. 2013, pages 97-117.



Exemple : Ecores est une structure de conseil qui salarie un ensemble de consultants tous passionnés par leurs activités<sup>255</sup>. Mais avec un risque, une limite : celle d'un « surinvestissement » dans le travail, au détriment d'un équilibre de vie. L'équipe a décidé de travailler cette question et de réfléchir à la façon dont Ecores peut « pleinement » intégrer des salariés, c'est à dire en reconnaissant également leurs activités, leurs engagements hors travail salarié et en cherchant une articulation.

### 4.3 Enjeu spécifique 4.3 (dimension institutionnelle) : Évolution du rôle des institutions sectorielles<sup>256</sup>

L'économie de la fonctionnalité s'appuie sur de nouvelles formes de coopération transversales associant des secteurs d'activités variés<sup>257</sup>. Producteurs, prestataires et autres parties prenantes de différents secteurs doivent se réorganiser pour être en capacité de coproduire des solutions intégrées biens & services, répondant au plus près aux attentes des usagers, ménages, entreprises ou encore des territoires.

Pour les institutions sectorielles, l'enjeu est de faire évoluer leurs activités traditionnelles (cadre salarial, régulation de la concurrence, etc.), vers des enjeux de **professionnalisation, d'innovation, d'évaluation** pour leurs adhérents. C'est à dire de les accompagner dans l'augmentation de la pertinence des réponses qu'ils apportent et dans le développement des ressources immatérielles liées au travail. Ce, afin de limiter les logiques de concurrence par les coûts entre entreprises d'un même secteur au profit de logiques de compétition orientées vers l'augmentation de la valeur créée.

## 5. Enjeu 5. Évolution conjointe des modes de consommation, des pratiques citoyennes et des modes de production de biens et services

*Justification de l'enjeu : la Vision montre que les nouvelles solutions promues par l'économie de la fonctionnalité s'appuient sur une grande proximité entre les différentes parties, qui partagent une même vision de ce qu'est un modèle économique porteur de durabilité économique, sociale, environnementale, territoriale. Ainsi, la Comté anime des Espaces de Concertation Territoriale (ETC) qui évaluent, en associant citoyens, acteurs économiques, les différents types d'effets utiles qu'apporte l'implantation d'une nouvelle activité pour le territoire.*

*Les modes de consommation ne peuvent pas changer indépendamment des modes de production et vice et versa. Favoriser l'émergence de nouvelles formes de consommation, plus sobres, et aussi une consommation qualitative et détachée en partie de la propriété, doit se faire en lien avec l'évolution des modes de production. Le backcasting montre un cheminement vers l'économie de la fonctionnalité qui passe par la mise en avant de l'enjeu de sobriété, puis par l'émergence d'un nouveau contrat social qui installe une réduction / un partage du temps de travail.*

*Les scénarios montrent (variables 4-c (évolution des mentalités sur les enjeux écologiques dans la société) et 1-c (production des modes de vie)) que si les individus ne changent pas leur rapport au temps, à la prise en charge des enjeux environnementaux, à la consommation, il sera très difficile pour les acteurs économiques et les institutions publiques de promouvoir et généraliser le modèle de l'économie de la fonctionnalité.*

---

<sup>255</sup> <http://www.ecores.eu>

<sup>256</sup> Par « institutions sectorielles », on entend toutes les organisations de type syndicats, centres techniques, ..., associées à la vie du secteur.

<sup>257</sup> De cet enjeu, est né le concept de **sphères fonctionnelles** qui correspond aux espaces au sein desquels ces nouvelles solutions relevant de l'économie de la fonctionnalité peuvent se concevoir, se produire et se déployer.

*L'analyse des entreprises engagées vers l'économie de la fonctionnalité montre de la même façon que la formalisation d'une nouvelle proposition de valeur ne suffit pas : il faut qu'elle rencontre des clients / bénéficiaires pour lesquels cela fait sens d'une part, prêts à évoluer dans leurs pratiques d'achat et de consommation d'autre part.*

### **5.1 Enjeu spécifique 5.1 (Dimensions entrepreneuriale, sociétale) : Évolution des logiques d'achat des consommateurs, des entreprises et des collectivités**

Les évolutions des comportements d'achats sont en lien avec les évolutions des modes de vie, dans leur rapport aux temps et à l'espace. Ces évolutions sont perceptibles par l'attachement du consommateur à la possession du bien (recherche de reconnaissance ou d'appartenance sociale, exemple du smartphone), au prix d'achat et à la place qu'il réserve à la qualité comprise dans ses différentes dimensions.

L'enjeu consiste à favoriser la **mise à distance de la propriété chez les consommateurs**, la mise à distance de la matérialité, pour **privilégier la dimension immatérielle des offres**. De la même façon, il faudra également faire évoluer les pratiques d'achat des entreprises et des collectivités, ce qui implique notamment d'associer les acheteurs et les bénéficiaires pour formaliser différemment les cahiers des charges en réponse aux besoins, ainsi que les modalités de choix (critères), d'évaluation et de rémunération des prestataires.

### **5.2 Enjeu spécifique 5.2 (Dimension entrepreneuriale) : Capacité à construire des systèmes de compensation/coopération entre acteurs fondés sur un « coût élargi partagé »**

L'activité d'une entreprise produit des effets qui vont bien au-delà des effets intentionnels de l'offre. La plupart du temps, elle génère, de façon non intentionnelle, des bénéfices (de nature environnementale, sociale et économique) pour d'autres acteurs sans que ces bénéfices fassent l'objet d'une rémunération.

L'enjeu consiste à prendre en compte ces bénéfices (ce qui passe par leur identification, leur valorisation, et leur révélation auprès du bénéficiaire) pour constituer un « coût élargi partagé », qui va servir de socle à la construction d'un système de compensation/coopération entre l'entreprise dont l'activité génère ces effets et ceux qui en bénéficient sans les rémunérer.

Cette forme de comptabilité présente des difficultés : d'une part, elle nécessite de définir les périmètres d'acteurs à prendre en compte dans l'évaluation, d'autre part, elle demande de valoriser les effets qui pour certains, ne sont pas toujours quantifiables (voir 2.2), et pour d'autres, pas observables à court terme.

**Ce système de compensation/coopération peut être porté soit au moyen de la construction d'une forme de financement, soit par le biais de la création d'une forme de gouvernance (type SCIC) ; le plus souvent, il s'agit de l'association des deux.**

*Cet enjeu a été développé et mis en discussion dans le cadre d'une séance du Club Economie de la Fonctionnalité et Développement durable. Une présentation plus complète de la notion de coût élargi partagé et une synthèse des échanges figurent dans le rapport annexe.*

### **5.3 Enjeu spécifique 5.3 (Dimensions entrepreneuriale) : Évolution des formes de contractualisation et des modes d'engagement**

Les modes de contractualisation qui sont le plus souvent pensés comme des actes juridiques soumis à une régulation importante (code civil, code des marchés publics) et non comme des actes économiques et positifs se révèlent très complexes. La complexité de la relation contractuelle doit se dénouer au profit de **nouvelles formes contractuelles de coopération, plus souples**, dans lesquelles le revenu n'est pas directement relié à des éléments quantifiables.



D'autre part, l'économie de la fonctionnalité consiste à substituer la vente de biens ou de moyens par la vente d'une performance d'usage ou d'effets utiles pour le territoire afin d'être mieux à même de prendre en charge l'intérêt collectif et les biens communs. Dans cette logique, les formes de contractualisation nécessitent de passer des droits de propriété à des logiques de performance d'usage/territoire.

A ce jour les contrats de performance d'usage sont quasi inexistantes en dehors des contrats de performance énergétique. Et parfois, dans ces derniers, la prise en compte des usages dans une logique de coproduction de la performance n'est pas posée comme une ambition du contrat.

Par ailleurs des enjeux comptables ou fiscaux sont à prendre en compte (logiques d'amortissement, TVA circulaire, fiscalité, ...) car ils influent sur les capacités d'échanges entre acteurs. Il en est de même pour des enjeux de droit du travail. Evoluer vers des logiques juridiques souples (soft-law) pour encadrer ces échanges sur un temps long serait un facilitateur de coopération et de gestion plus fine de droits de propriété entre entreprises, usagers et collectivités, comme on peut en observer l'émergence dans les « communs ». Une régulation des différents ferait ainsi plus appel à une médiation, qu'à une plainte et un jugement par un tribunal.

Une autre dimension de l'enjeu consiste à allonger la durée de l'engagement (contractuel), pour permettre d'inverser les temps de la coopération et de la concurrence. En effet, les temps d'engagement courts développent les opportunités de concurrence, tandis que les temps d'engagement longs sont favorables au développement de la coopération, qui génère des économies d'adoption.

De plus, faire évoluer le modèle économique dans une perspective de « *coût élargi partagé* » implique de favoriser des arbitrages qui se révèlent gagnants à moyen / long terme ; certains bénéfiques se révèlent avec un décalage de temps (exemple : les effets d'une action sur la santé des personnes). Favoriser des relations dans la durée est donc une des conditions pour évoluer vers un modèle permettant de valoriser monétairement ces effets.

## 6. Enjeu 6. Articulation entre la dynamique de gestion du cycle de vie des biens et des matières et la dynamique servicielle

*Justification de l'enjeu : la Vision montre que l'attention à la préservation des ressources matérielles (matière première, biens, énergie) passe à la fois par une action sur la conception des biens, les possibilités de ré-utilisation, réemploi, recyclage, et par le développement d'un modèle serviciel qui construit une convergence d'intérêt à limiter l'usage de ces moyens (par exemple, la société ATRIA est sollicitée pour aider un collectif à travailler, avec une évaluation initiale du besoin de temps de réunion. Cependant, dans l'hypothèse où grâce à l'animation d'ATRIA le collectif n'a besoin que d'un temps de travail, la société reçoit un complément de rémunération liée à la performance en plus de la facturation de la séance. Ainsi, les deux parties ont un intérêt à limiter les moyens mobilisés – temps, matériel).*

*Le scénario 2, le plus proche de la Vision, s'appuie sur l'hypothèse que les entreprises réussissent à la fois à s'inscrire dans une dynamique de gestion des biens matériels et dans une logique servicielle (variable 4-b (gestion proactive des entreprises en matière de consommation des ressources)).*

### 6.1 Enjeu spécifique 6.1 (dimension institutionnelle) : Construction de dispositifs cohérents permettant l'articulation entre la dynamique de gestion du cycle de vie des biens et des matières et celle de la logique servicielle, à différentes échelles territoriales

La réduction de la consommation des ressources naturelles doit s'appuyer sur une double approche : la création de valeur servicielle (immatérielle) et la gestion efficace des produits (allongement de la durée de vie des biens, éco-conception et gestion en boucle des produits).

Aujourd'hui les dispositifs qui appuient des démarches orientées « modèle serviciel » et ceux qui s'engagent dans l'accompagnement des entreprises à l'analyse du cycle de vie de leurs produits sont séparés, ne permettant pas aux entreprises d'engager le double mouvement.

Une opportunité existe pour effectuer ce rapprochement : l'intérêt dans les deux cas de l'entrée territoriale pour développer une partie des réponses (répondre aux enjeux de santé, de mobilité, etc. ; organiser des boucles locales de matière (recyclage, ré-usage) permettant de limiter les impacts environnementaux). Dans les deux cas des innovations organisationnelles doivent être incitées, et le développement de ressources immatérielles partagées recherchés (confiance, connaissance partagée). Charge aux acteurs institutionnels (publics, institutions sectorielles) d'organiser le rapprochement et la mise en cohérence des approches.

## **6.2 Enjeu spécifique 6.2 (dimension entrepreneuriale) : Évolution du modèle économique des entreprises pour intégrer les deux dynamiques**

Une dynamique de gestion du cycle de vie dans une perspective d'économie circulaire aura des effets bénéfiques sur un meilleur usage des ressources matière première et énergie. Cependant, la nouvelle offre peut soit s'inscrire dans une dynamique de volume (vendre, facturer un usage donc avoir intérêt à une intensité d'usage), soit se trouver confrontée à un risque de perte de chiffre d'affaires (un bien durable qui réduit fortement sa maintenance et son renouvellement). La dynamique servicielle propose quant à elle, de concevoir une offre orientée sur une performance d'usage, donc de viser une décorrélation entre la valeur produite et les moyens mobilisés. Pour ce faire, elle insiste sur l'importance de faire évoluer les formes de travail.

Les deux orientations ne sont donc pas « naturellement » en cohérence, en articulation, même si l'on perçoit l'intérêt à activer les deux leviers et, potentiellement, la pertinence à associer les deux démarches dans une même dynamique.

Il existe un enjeu à penser le modèle économique et le modèle d'affaires qui permettent cette articulation.

***Cet enjeu a été développé et mis en discussion dans le cadre d'une séance du Club Economie de la Fonctionnalité et Développement durable. Une explicitation des questions posées par cette articulation et une synthèse des échanges figurent dans le rapport annexe.***



## 5. Conclusions

Le présent rapport représente une partie des résultats de la démarche prospective engagée. D'autres éléments complémentaires, produits au cours de la prospective, figurent dans le rapport annexe.

Pendant la période de 20 mois qui a porté la réalisation de ce travail prospectif, l'économie de la fonctionnalité a continué à se déployer et son référentiel à s'enrichir. Des dispositifs d'accompagnement collectif d'entreprises ont été menés, à la fois dans les premières régions engagées, mais aussi dans de nouvelles régions (Pays de la Loire, Grand Est). Des collectivités locales ont également entrepris de mobiliser l'économie de la fonctionnalité pour réfléchir à leur trajectoire de développement, au travers d'enjeux tels que la prévention et la gestion des déchets, la rénovation de l'habitat, la transition énergétique, l'alimentation. Les premiers Clubs territoriaux engagés creusent le sillon de l'économie de la fonctionnalité au travers de l'approfondissement de sphères fonctionnelles (Habiter, Alimenter), de thématiques telles que le financement des investissements immatériels et la commande publique. Des consultants et des représentants d'institutions se forment afin de maîtriser les concepts et les méthodes d'accompagnement en vue de participer à la promotion, au déploiement de l'économie de la fonctionnalité.

Par ailleurs, l'étude prospective a produit des effets d'ordre immatériel qui sont à souligner : la démarche a notamment permis de conforter l'engagement d'un ensemble d'acteurs associés aux travaux, d'enrichir la vision et la compréhension du potentiel que représente l'économie de la fonctionnalité comme réponse aux enjeux de développement durable.

Les résultats de l'étude prospective ont été partagés par les différents services de l'ADEME, mettant en discussion les enjeux au regard de ses missions et objectifs afin d'élaborer une feuille de route partagée sur l'économie de la fonctionnalité. Ces éléments ne font pas partie du présent rapport mais se retrouveront dans les orientations politiques et les dispositifs que l'ADEME déploiera au cours des prochaines années.

Nous espérons que la présente étude prospective servira largement à d'autres acteurs, en apportant des points d'appui pour déployer ce modèle économique en émergence, et qu'elle contribuera à faire émerger de nouvelles pratiques, de nouveaux dispositifs institutionnels au service de la promotion et de la mise en œuvre d'un modèle économique et d'un mode de développement plus durables. Ce, afin que le futur souhaitable et désirable devienne réalité.



# Bibliographie, sitographie et vidéothèque, orientés économie de la fonctionnalité

## Références académiques

ADOUE C., GEORGEAULT L., 2014, *Écologie industrielle, économie de la fonctionnalité, positionnements et perspectives communes*, In Développement durable et territoires [En ligne], vol. 5, n°1.

BISIAUX J., GIDEL T., HUET F., MILLET D., 2012, *Repenser le processus d'innovation dans un contexte d'éco-conception et d'économie de la fonctionnalité*, Venise, 5 – 6 juillet 2012, San Servolo, Venise

BOUGHNIM N., YANNOU B., 2006, *Vers une économie des fonctionnalités: changer nos rapports avec le produit pour des économies d'échelle et des nouvelles logiques de responsabilités*" In Ingénierie de la conception et cycle de vie du produit, Traité IC2 Ingénierie de la Conception, Hermès Science Publications, pp.350-375. En ligne : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00110247/document>

BOURG D., 2008, *L'économie de fonctionnalité, une solution pour combattre la dégradation environnementale de la planète ?*, Séminaire Roland Vaxelaire, HEC.

BOURG D., BUCLET N., 2005, *L'économie de fonctionnalité. Changer la consommation dans le sens du développement durable*, Futuribles, n° 313.

BOUTILLIER S., LAPERCHE B., PICARD F. 2014, *Le développement des systèmes produits-services dans les entreprises: une étape vers l'économie de la fonctionnalité* In Economies et sociétés (Paris) [Econ. soc. (Paris)], Vol. 48, Issue 4, p. 502, 551-578 [29 p.] ref 4 p.3/4.

BUCLET N., 2005. *Concevoir une nouvelle relation à la consommation : l'économie de fonctionnalité*, Série des Annales des Mines: Responsabilité et environnement, 57-66. <http://www.anales.org/re/2005/re39/buclet.pdf>

BUCLET N., 2009, *Les déclinaisons territoriales des stratégies de développement durable: à la recherche de l'espace-temps perdu*. Mémoire d'habilitation à diriger des recherches.

BUCLET N., 2012, *L'économie de fonctionnalité : un moyen de repenser la relation entre satisfaction des besoins et modes d'échange ?* In Créativité et innovation dans les territoires, Rapport du Conseil d'analyse économique, Septembre 2012

BUCLET N., 2014, *L'économie de fonctionnalité entre éco-conception et territoire : une typologie* In Développement durable et territoires [En ligne], vol. 5, n°1 | Février 2014.

DRUT M., 2012, *Vers un système de transport opérant selon les principes de l'économie de la fonctionnalité*, Document de travail du laboratoire EQUIPPE, Université Lille 1. En ligne : <http://hal.univ-lille3.fr/hal-00992621/document>

DURANCE P., MOUSLI M., 2012, *Des innovations de rupture : l'économie quaternaire et l'économie de fonctionnalité*, In Créativité et innovation dans les territoires, Rapport du Conseil d'analyse économique.

GAGLIO G., LAURIOL J., Du TERTRE C., *L'économie de la fonctionnalité, une voie nouvelle vers un développement durable ?* éd. Octarès, 2011.

GAGLIO G., LAURIOL J., TERTRE C. (du), 2011, *L'économie de la fonctionnalité, vecteur de transformation du rapport à l'économie et au politique* in *L'économie de la fonctionnalité, une voie nouvelle vers un développement durable ?*, éditions Octarès. Pages 1-14.

HUBAULT F., 2011, *Economie de la fonctionnalité et travail : premiers questionnements*, in GAGLIO G., LAURIOL J., TERTRE C. (du), *L'économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ?*, Ed. Octarès, pages 85-93.

HUET F., CHOPLIN H., 2012, *L'économie de la fonctionnalité comme économie de « coopération » : le cas du développement de logiciels* in Projectics / Proyéctica / Projectique 2/2012 (n°11-12) , p. 111-122.

LAURENT C., TERTRE C. (du), 2008, *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, éditions L'Harmattan.

LAURIOL J., 2007, *Stratégies d'entreprises, développement durable et économie de la fonctionnalité : vers des écosystèmes serviciels* in HEURGON E., LANDRIEU J., *L'économie des services pour un développement durable*, Editions L'Harmattan, collection Prospective, essais et recherche.



LAURIOL J., 2008, *Développement durable et Économie de la Fonctionnalité: une stratégie renouvelée pour de nouveaux enjeux* in *L'économie de la fonctionnalité : une voie pour articuler dynamique économique et développement durable*, Publication du Club « Economie de la fonctionnalité et développement durable », ATEMIS, novembre 2008, p. 11-27.

MAILLEFERT M., 2014, *Écologie industrielle, économie de la fonctionnalité, entreprises et territoires : vers de nouveaux modèles productifs et organisationnels ?* Robert Isabelle Développement durable et Territoires, vol. 5, n°1.

PASQUELIN B., 2016, *L'Économie de la fonctionnalité, un nouveau modèle économique pour accompagner la transition énergétique dans la construction tertiaire*, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université Paris 7.

ROBERT I., BINNINGER A., OURAHMOUNE N., 2014, *La consommation collaborative, le versant encore équivoque de l'économie de la fonctionnalité*, In Développement durable et territoires [En ligne], vol. 5, n°1.

SEMPELS C., HOFFMANN J. (2013), *Les business models du futur : créer de la valeur dans un monde aux ressources limitées*, Pearson, Paris.

TERTRE C. (du), MOUHOUH EI Mouhoub, MOATI P., 2000, *La lettre de la régulation n°33, secteurs et territoires dans les régulations émergentes*.

TERTRE C. (du), 2006, *Performance, du modèle industriel néo-taylorien au modèle serviciel*, in HUBAULT F., *Le stable, l'instable et le changement dans le travail*, actes du séminaire Paris 1 des 23-24-25 mai, Éditions Octarès, p. 59-78.

TERTRE C. (du), 2006, *Ouvrir le champ de l'évaluation de la performance aux externalités*, in HEURGON E. et LANDRIEU J. (coord), *Le développement durable, c'est enfin du bonheur*. Paris, Editions de l'Aube (p 104-120), Colloque de Cerisy.

TERTRE C. (du), 2007, *Économie de la fonctionnalité, Développement Durable et innovations institutionnelles*, in HEURGON E. (coord.), *Économie des services pour un Développement Durable*, l'Harmattan, pp. 142-255.

TERTRE C. (du), 2007, *Création de valeur et accumulation ; capital et patrimoine*, Économies et Sociétés, tome LX, n°3, p. 157-176.

TERTRE C. (du), 2007, *Economie de la fonctionnalité, performance et Développement Durable*, in HEURGON E. *Economie des services et Développement Durable*, l'Harmattan, Paris, pp 39-49.

TERTRE C. (du), 2008, *Investissements immatériels et patrimoine collectif immatériel*, in C. LAURENT C. et TERTRE C. du, *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, édition L'Harmattan, Paris, p. 81-98.

TERTRE C. (du), 2009, *Modèle industriel » et « modèle serviciel » de performance*, *Economies et Sociétés*, série « Economie et gestion des services », n°4/2009, pp. 643-662.

TERTRE C. (du), 2011, *Modèles économiques d'entreprise, dynamique macroéconomique et développement durable* in GAGLIO G., LAURIOL J., TERTRE C. du, *L'économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ?*, Toulouse, éditions Octarès, p. 21-43.

TERTRE C. (du), VUIDEL P., 2011, *Villes Durables et impacts économiques locaux : vers de nouveaux modèles économiques ?* Publication du Club Economie de la fonctionnalité et développement durable.

TERTRE C. (du), VUIDEL P., 2013, *Entreprises et territoires, vers l'économie de la fonctionnalité*, Publication du Club Economie de la fonctionnalité et développement durable.

TERTRE C. (du), VUIDEL P., 2014, *Modèles économiques, quoi de neuf ? Les limites du modèle industriel*. Mise en débat des modèles de l'économie circulaire et de l'économie collaborative. Publication du Club Economie de la fonctionnalité et développement durable.

TERTRE C. (du), LAMERAND M., TOULORGE G., 2014, *Etat de l'art sur l'économie de la fonctionnalité*. ATEMIS.

TERTRE C. (du), BENQUÉ N., VUIDEL P., 2014, *Trajectoire vers l'économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, dans une perspective de développement durable* ». Publication dans le cadre du projet européen CREPE-EFC.

TERTRE R. du, 2013, *Les principaux problèmes de financement rencontrés dans l'économie de la fonctionnalité*, Note de travail du 30 octobre 2013, atelier Financement de l'économie de la fonctionnalité.

TERTRE R. (du), 2013, *Financement des entreprises relevant de l'économie de la fonctionnalité : quelles singularités ? Comment mobiliser les partenaires de l'écosystème productif pour y répondre ?* Publication du Club Economie de la fonctionnalité et développement durable.

THEYS J., TERTRE C. (du), RAUSCHMAYER F., 2010, *Le développement durable, la seconde étape*, Edition de l'Aube, Paris.

VAILEANU-PAUN I., *Vers une territorialisation de la valeur des entreprises : les apports de l'économie de la fonctionnalité*, In "Travail, Capital et Savoir dans la mondialisation", Mar 2010, Grenoble, France.

VAILEANU-PAUN I., BOUTILLIER S., 2012, *Économie de la fonctionnalité. Une nouvelle synergie entre le territoire, la firme et le consommateur ?* » In revue innovation n°37, Environnement et opportunité d'innovation.

VAN NIEL J., 2007, *L'économie de fonctionnalité : définition et état de l'art*.

VAN NIEL J., 2014, *L'économie de fonctionnalité principes éléments de terminologie et proposition de typologie*, In Développement durable et territoires [En ligne], vol. 5, n°1.

VUIDEL P., LIPOVAC J-C, TERTRE C. du, 2012, *Villes durables : vers de nouveaux modèles économiques d'entreprise ?*, L'Économie politique, N° 53, p. 31-39

ZACKLAD M., 2007, *L'économie de fonctionnalité encadrée dans la socio-économie des transactions coopératives : dynamique servicielle et fidélisation soutenable*, in HEURGEON E., LANDRIEU J., *L'économie des services pour un développement durable*, Paris, l'Harmattan, p. 272-288.

#### Autres :

COHEN D., 2009, *Sortie de crise : vers l'émergence de nouveaux modèles de croissance ?* Rapport du groupe de travail n° 22.

DAMESIN N., 2013, *Economie de fonctionnalité : freins et leviers à l'intégration de ce modèle économique dans les entreprises*, mémoire de fin d'études.

FROMANT E., 2012, *Les clés du renouveau grâce à la crise ; économie de fonctionnalité : mode d'emploi pour les dirigeants d'entreprise*, ems-éditions.

FROMANT E., 2010, *Un facteur moderne d'abaissement des couts: l'économie de fonctionnalité* In Vertitude Magazine, n°297.

Ministère de l'Énergie, de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire, 2008, CHANTIER n°31, Groupe d'étude « Économie de Fonctionnalité », Rapport final.

SIDOLI Y., *L'économie de la fonctionnalité ou comment se passer de la voiture et du photocopieur*, in Paristech review.

#### Sites ressources sur l'économie de la fonctionnalité

Club Économie de la Fonctionnalité & Développement Durable : un Club animé par ATEMIS, dédié à l'échange sur l'économie de la fonctionnalité. Sur le site, de nombreux comptes rendus et vidéos qui permettent d'aborder une diversité de dimensions liées à l'économie de la fonctionnalité. <http://www.club-economie-fonctionnalite.fr/>

Les sites des Clubs régionaux

Présentation des dynamiques régionales, du fonctionnement des Clubs, de leur activité, exemples de parcours d'entreprises accompagnées.

Club CAP EF - <http://www.club-cap-ef.com/>

Club CLEF - <http://www.iddlab.org/project/h/club-clef.html>

Club NOÉ - <http://www.clubnoe.com/leclubnoe/economie-de-la-fonctionnalite/>

Club EFC Wallonie et région de Bruxelles : <http://www.clubefc.be>

Club Inné - <http://www.grandde.fr/club-inne.html>

Le Centre de Ressources Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération. Un ensemble de ressources (vidéos d'entreprises, de concepts) au service de la découverte et de l'appropriation de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Site accessible en cinq langues (français, italien, anglais, espagnol, catalan). <http://crepe.ieefc.eu/fr/>

Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération : <http://www.ieefc.eu>



CERDD – Centre Ressource du Développement Durable. Un dossier reprenant l'ensemble des comptes rendus de la démarche « Villes durables et nouveaux modèles économiques » qui a mobilisé l'économie de la fonctionnalité comme référentiel.

<http://www.cerdd.org/7-parcours-thematiques-pour-faire-le-plein-de-ressources-!/Transitions-economiques-vers-le-DD/Ressources-du-parcours-2/Dossier-Villes-durables-et-nouveaux-modeles-economiques>

Revue Développement durable et territoires. Volume 5, dossier consacré à l'écologie industrielle et l'économie de la fonctionnalité.

<https://developpementdurable.revues.org/10077>

## Vidéotheque

ALLIANCES (Réseau) - témoignage de Christian ROQUET (QUADRA Diffusion), 2014.  
<https://www.youtube.com/watch?v=GBNAvFJO-1k>

ALLIANCES (Réseau) - témoignage de Martin BREUVART (SWEETCO), 2014.  
[https://www.youtube.com/watch?v=NJFOQZx\\_PZY](https://www.youtube.com/watch?v=NJFOQZx_PZY)

ATEMIS (Conférence), VUIDEL, P. 2014, *Economie de la fonctionnalité : un lien renouvelé santé – performance*, ESCP. <https://www.youtube.com/watch?v=Btkbw716f5s>

CERDD, Interview de Christian du TERTRE C, 2014, *Les nouveaux modèles économique : Opportunités de développement durable du territoire*. [https://www.youtube.com/watch?v=n\\_V03Dp3W2k](https://www.youtube.com/watch?v=n_V03Dp3W2k)

CERDD, Interview de Christian du TERTRE C, 2014, *Quelle complémentarité entre les nouveaux modèles économiques ?* <https://www.youtube.com/watch?v=3NGrOQWZmJM>

CERDD, Interview de Julien DA COSTA - Imprimerie du Détroit (Flex'ink), 2015,  
<https://www.youtube.com/watch?v=Al6AizR-QKc>

CERDD, 2015, Interview de Damien CAREME, Maire de Grande-Synthe, *Transitions économiques de territoires vers le DD*. <https://www.youtube.com/watch?v=FjAUG9BBUDU>

CHAMPEAU E. (Totem Mobi), TESTA A. (InnovaClean), CROS A. (Ets André Cros), *Ils l'ont fait, ils témoignent*.  
[https://www.youtube.com/watch?v=KQyNC\\_3Vb\\_s](https://www.youtube.com/watch?v=KQyNC_3Vb_s)

Club Cap EF, 2015, Témoignage de Philippe CARLES (Sté ISOVATION).  
[https://www.youtube.com/watch?v=l\\_DKmd0uXE4](https://www.youtube.com/watch?v=l_DKmd0uXE4)

Club Cap EF, SEMPELS, C., 2015, *Economie de la fonctionnalité : créer de la valeur dans un monde aux ressources limitées*, 2015. <https://www.youtube.com/watch?v=l-Pz8diXR8>

CJD, interviews de PASQUIER A. (Agence Everest), SPRECHER F. (Pouchain), VUIDELP. (ATEMIS), *Paroles d'entrepreneurs : Nouveaux modèles économiques*. <https://www.youtube.com/watch?v=R18rrTvpzq0>

CREPE - Centre de Ressources Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération, VUIDEL P., Une présentation du modèle économique qu'est l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.  
<http://crepe.ieefc.eu/fr/decouvrir/>

Institut Inspire – DELANNOY E. *Qu'est-ce que l'économie de la fonctionnalité ?* <http://www.inspire-institut.org/leconomie-de-fonctionnalite-quest-ce-que-cest.html#.WDb4qM47aec>

Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC), CUNY C., 2015, *Une nouvelle manière d'entreprendre / modèles innovants de développement territorial*, Reciprocity Design Liège.  
<https://www.youtube.com/watch?v=gANxlgqsXB0>

EVARD C. (SRIW), 2014, L'économie de la fonctionnalité – programme Next, Conférence internationale de Liège 18 février 2014. [https://www.youtube.com/watch?v=MSUK5\\_cTALw](https://www.youtube.com/watch?v=MSUK5_cTALw)

GRE LIEGE, SEMPELS, C., 2013, Économie de la Fonctionnalité,  
<https://www.youtube.com/watch?v=huCrI5jhQ7w>

Institut Inspire <https://www.youtube.com/watch?v=8EO5mjT8ePM>

LEONI D. (LYRECO), 2014, - *L'économie de la fonctionnalité, une rupture globale pour un nouveau modèle économique durable*, Conférence internationale de Liège 18 février 2014.  
<https://www.youtube.com/watch?v=XMuzdJzyVFO>

Plate-forme 21 pour le développement durable, Macéo, la CCI Auvergne et le CNFPT Auvergne. L'économie de la fonctionnalité par l'exemple

- 1/6 GUIRAUD, V. Macéo <https://www.youtube.com/watch?v=kyD4V5zIals>
- 2/6 VUIDEL P. ATEMIS et Club Economie de la fonctionnalité & Développement Durable <https://www.youtube.com/watch?v=ODGBHpX1wUc>
- 3/6 FERRI P. Directeur du Syndicat Mixte des Transports en Commun de l'agglomération clermontoise <https://www.youtube.com/watch?v=hLuiA4v9wKg>
- 4/6 CAUSSE P. Directrice des gares d'Auvergne à la SNCF <https://www.youtube.com/watch?v=PGDZ5ya2B6A>
- 5/6 BOLSE JP., dirigeant de la société Ecobel <https://www.youtube.com/watch?v=IIHOuiE6woA>
- 6/6 Débat avec la salle <https://www.youtube.com/watch?v=XaUy4pKFM1Q>

SPRECHER Frank (CJD), 2015, *L'économie de la fonctionnalité, c'est gagner plus en vendant moins*, Convergences – Forum mondial 2015, Mediatico. <http://www.mediatico.fr/video/laure-wagner/>

TERTRE C. (du), 2014, - *L'économie de la fonctionnalité, une rupture globale pour un nouveau modèle économique durable*, Conférence internationale de Liège 18 février 2014. <https://www.youtube.com/watch?v=kIE5BmfuFTO>

TERTRE C. (du), 2012, *ACV et Economie de la Fonctionnalité*, LCA [avniR] Conference Lille 2012. <https://www.youtube.com/watch?v=98KGjWXsgKA>

Université d'été de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération 2015. <https://www.youtube.com/watch?v=-Tso1FOHxO>

VAN DER DEURE A., 2015, *Enjeux cognitifs de l'économie de fonctionnalité et résultats d'enquête*, Mémoire de Sociologie des Marchés et de la Consommation. <https://www.youtube.com/watch?v=NFB5DS1i4Yk>

Université de Liège, interview de Christian du TERTRE, 2012. <https://www.youtube.com/watch?v=8fFmunbtRug>

### Bibliographie anglophone (PSS)

ALIX T., ZACHAREWICZ, 2012, *Product-service systems scenarios simulation based on G-DEVS/HLA: Generalized discrete event specification/high level architecture*. Computers in Industry, 63(4), 370-378.

BARTOLOMEO M., DAL MASO D., DE JONG P., EDER P., GROENEWEGEN P., HOPKINSON P., ZARING O., 2003, *Eco-efficient producer services—what are they, how do they benefit customers and the environment and how likely are they to develop and be extensively utilized ?*, Journal Of Cleaner Production, 11(Product Service Systems and Sustainable Consumption), 829-837. doi: 10.1016/S0959-6526(02)00157-9

BENEDETTI M., CESAROTTI V., HOLGADO M., INTRONA V., & MACCHI M., 2015, *A Proposal for Energy Services' Classification Including a Product Service Systems Perspective*. Procedia CIRP, 30 (7th Industrial Product-Service Systems Conference - PSS, industry transformation for sustainability and business), 251-256. doi:10.1016/j.procir.2015.02.121

BEUREN F. H., GOMES FERREIRA M. G., CAUCHICK MIGUEL P. A., 2013, *Product-service systems: a literature review on integrated products and services*. Journal of Cleaner Production, 47(Cleaner Production: initiatives and challenges for a sustainable world), 222-231. doi:10.1016/j.jclepro.2012.12.028

BOEHM M., THOMAS O., 2013, *Review: Looking beyond the rim of one's teacup: a multidisciplinary literature review of Product-Service Systems in Information Systems, Business Management, and Engineering & Design*. Journal of Cleaner Production, 51245-260. doi:10.1016/j.jclepro.2013.01.019

CESCHIN F., 2014, *Product-Service System Innovation: A Promising Approach to Sustainability*. Sustainable Product-Service Systems, 17. doi: 10.1007/978-3-319-03795-0\_2

CESCHIN F., 2013, *Critical factors for implementing and diffusing sustainable product-Service systems: insights from innovation studies and companies' experiences*. Journal of Cleaner Production, 45 (Sustainable Innovation and Business Models), 74-88. doi:10.1016/j.jclepro.2012.05.034



- CESCHIN F., VEZZOLI C., DIEHL J. C., KOHTALA C., 2015, New design challenges to widely implement 'Sustainable Product–Service Systems'. *Journal Of Cleaner Production*, 97(Special Volume: Why have 'Sustainable Product-Service Systems' not been widely implemented?), 1-12. doi:10.1016/j.jclepro.2015.02.061
- ERKOYUNCU J., ROY R., SHEHAB E., CHERUVU K., 2011, *Understanding service uncertainties in industrial product-service system cost estimation*. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 52(9-12), 1223-1238. doi:10.1007/s00170-010-2767-3
- GEUM Y., PARK Y., 2011, *Designing the sustainable product-service integration: a product-service blueprint approach*. *Journal of Cleaner Production*, 191601-1614. doi:10.1016/j.jclepro.2011.05.017
- KUO T.C., MA H.-Y., HUANG S., HU A., HUANG C.S., 2010, *Barrier analysis for product service system using interpretive structural model*, *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, Vol. 49 Issue 1-4, p407-417. 11p.
- LEE S., GEUM Y., LEE H., PARK Y., 2012, *Dynamic and multidimensional measurement of product-service system (PSS) sustainability: a triple bottom line (TBL) based system dynamics approach*. *Journal of Cleaner Production*, 32173-182. doi:10.1016/j.jclepro.2012.03.032
- LIGHTFOOT H., BAINES T., SMART P., 2013, *The servitization of manufacturing, A systematic literature review of interdependent trends*. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(11/12), 1408. doi:10.1108/IJOPM-07-2010-0196
- GOEDKOOP M. J., VAN HALEN CEES J.G., TE RIELE HARRY R.M., ROMMENS PETER J.M., 1999, *Product Service systems, Ecological and Economic Basics*, Pre consultants: The Netherlands.
- MARTINEZ V., BASTL M., KINGSTON J., EVANS S., 2010, *Challenges in transforming manufacturing organisations into product-service providers*, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 21 Iss: 4, pp.449 - 469
- MATZEN D., TAN A.R., MYRUP ANDREASEN M., 2005, *Product/Service system : Proposal for models and terminology*, 16.Symposium "Design For x" Neukirchen,13.Und 14.
- MEIER H., ROY R., SELIGER G., 2010, *Industrial Product-Service Systems—IPSS*, *CIRP Annals - Manufacturing Technology*, Volume 59, Issue 2, Pages 607–627.
- MONT O.K., 2002, *Clarifying the concept of product–service system*, *Journal of Cleaner Production* 10, Elsevier Science, pp237–245
- MONT. O., 2004, *Institutionalisation of sustainable consumption patterns based on shared use*, *Ecological Economics* 50, Elsevier,pp135– 153
- MONT O.K., PLEPYS A., HEISKANEN E., 2014, *European policy approaches to promote servicizing*, *Journal of Cleaner Production* 97, Elsevier Ltd., pp117-123
- MOSER U., MAISENBACHER S., KASPEREK D., MAURER M., 2015, *Definition of an Approach for the Development of Product-Service Systems*. *Procedia CIRP* 30 (7th Industrial Product-Service Systems Conference - PSS, industry transformation for sustainability and business), 18-23. doi:10.1016/j.procir.2015.02.130
- OLIVEIRA M. G., MENDES G. H., ROZENFELD H., 2015, *Bibliometric Analysis of the Product-Service System Research Field*. *Procedia CIRP* 30 (7th Industrial Product-Service Systems Conference - PSS, industry transformation for sustainability and business), 114-119. doi:10.1016/j.procir.2015.02.139
- REIM W., PARIDA V., ÖRTQVIST D., 2015, *Product–Service Systems (PSS) business models and tactics – a systematic literature review*. *Journal of Cleaner Production*, 97(Special Volume: Why have 'Sustainable Product-Service Systems' not been widely implemented?), 61-75. doi:10.1016/j.jclepro.2014.07.003
- REIM W., SJÖDIN D. R., PARIDA V., PERSSON A., 2014, *Functional Product Business Models: A Review of the Literature and Identification of Operational Tactical Practices*. *Procedia CIRP* 22 (Proceedings of the 3rd International Conference in Through-life Engineering Services), 157-162. doi:10.1016/j.procir.2014.07.022
- RIBEIRO V. C., BORSATO M., 2014, *Integrating Product-Service System Tools into New Product Development Processes*. *Journal Of Integrated Design & Process Science*, 18(3), 3-18. doi:10.3233/jid-2014-0003
- RONG-HO L., CHE-YAO C., CHYOU-HUEY C., CHUN-LING, C., 2014, *Exploratory research on the servitization planning model in manufacturing firms*. *International Journal of Electronic Business Management*, 12(1), 41.
- SAKAO T., LINDAHL M., 2015, *A method to improve integrated product service offerings based on life cycle costing*, *CIRP Annals - Manufacturing Technology* 64, pp 33–36

- SAKAO T., LINDAHL M., 2009, *Introduction to Product/Service-System Design*, Springer Science & Business Media, book
- SAKAO T., NAPOLITANO N., TRONCI M., SUNDIN E. AND LINDAHL. M., 2008, *How are product-service combined offers provided in Germany and Italie? Analysis with company sizes and countries*. Journal of Systems Science & Systems Engineering, Vol. 17 Issue 3, p367-381, 15p
- SASSANELLI C., PEZZOTTA G., ROSSI M., TERZI S., CAVALIERI S., 2015, *Towards a Lean Product Service Systems (PSS) Design: State of the Art, Opportunities and Challenges*. Procedia CIRP 30 (7th Industrial Product-Service Systems Conference - PSS, industry transformation for sustainability and business), 191-196. doi:10.1016/j.procir.2015.02.123
- SCHMIDT D. M., MALASCHEWSKI O., FLUHR D., MÖRTL M., 2015, *Customer-oriented Framework for Product-service Systems*. Procedia CIRP, 30 (7th Industrial Product-Service Systems Conference - PSS, industry transformation for sustainability and business), 287-292. doi:10.1016/j.procir.2015.02.106
- SCHUH G., GUDERGAN G., FEIGE B., BUSCHMEYER A., & KRECHTING D., 2015, *Business Transformation in the Manufacturing Industry - How Information Acquisition, Analysis, usage and Distribution Affects the Success of Lifecycle-Product-Service-Systems*. Procedia CIRP, 30 (7th Industrial Product-Service Systems Conference - PSS, industry transformation for sustainability and business), 335-340. doi:10.1016/j.procir.2015.02.133
- SHIMOMURA Y., HARA T., ARAI T., 2009, *A unified representation scheme for effective PSS development*. CIRP Annals - Manufacturing Technology, 58379-382. doi:10.1016/j.cirp.2009.03.025
- SHIMOMURA Y., NEMOTO Y., KIMITA K., 2014, *State-of-Art Product-Service Systems in Japan – The Latest Japanese Product-service Systems Developments*. Procedia CIRP, 16(Product Services Systems and Value Creation. Proceedings of the 6th CIRP Conference on Industrial Product-Service Systems), 15-20. doi:10.1016/j.procir.2014.01.003
- STAHEL W. R., 1995, *From Products to Services: Selling performance instead of goods*, Institut de la Durée.
- STAHEL W.R., GLATTHARD T., 1996, *Longevity than quality: from product to Customer Benefits* - Interview with Walter R. Stahel, Institute for Product Life Research, in Swiss engineer and architect.
- STAHEL W. R., 1997, *The Service Economy: 'Wealth without Resource Consumption'?*, The Royal Society, Philosophical Transactions: Mathematical, Physical and Engineering Sciences, Vol. 355, No. 1728, Clean Technology: The Idea and the Practice (Jul. 15, 1997), pp. 1309-1319"
- STAHEL W.R., 1997, *The functional economy and cultural and organizational change*, Science & Public Policy, London, vol 13 no 4, first publish 1986
- STAHEL W.R., 2006, *The performance economy*, Palgrave MacMillan.
- STAHEL W.R., 2008, *The Performance Economy: Business Models for the Functional Service Economy*, Handbook of Performability Engineering, pp 127-138.
- TAN A. R., MYRUP ANDREASEN M., MATZEN D., 2008, *Conceptualisation of product/service-systems through structural characteristics*, international design conference - design 2008 Dubrovnik - Croatia, May 19 - 22, 2008.
- TAN A.R., MCALOONE T.C., MYRUP ANDREASEN M., 2006, *What happens to integrated product development models with product/service-system approaches?* 6th integrated product development workshop ipd 2006 schönebeck/bad salzelmen b. magdeburg october 18-20,
- TUKKER A., 2013, *Product services for a resource-efficient and circular economy-a review*, Journal of Cleaner Production 97, Elsevier Ltd. , pp76-91
- TUKKER A., TISCHNER U., 2006, *Product-services as a research field: past, present and future*. Reflections from a decade of research, Journal of Cleaner Production 14
- TUKKER A., TISCHNER U., 2006, *New Business for the Old Europe*. Product-Service Development, Competitiveness and Sustainability, Book
- TUKKER A., 2015, *Review: Product services for a resource-efficient and circular economy – a review*. Journal Of Cleaner Production, 97(Special Volume: Why have 'Sustainable Product-Service Systems' not been widely implemented?), 76-91. doi:10.1016/j.jclepro.2013.11.049
- VAN OSTAEYEN J., VAN HORENBEEK A., PINTELON L., & DUFLOU J. R., 2013, *A refined typology of product-service systems based on functional hierarchy modeling*. Journal Of Cleaner Production, 51261-276. doi:10.1016/j.jclepro.2013.01.036



VANDERMERWE S., RADA J., 1988, *Servitization of business: Adding value by adding services*, European Management Journal, Volume 6, Issue 4, Pages 314-324

VISNJIC KASTALLI, I., VAN LOOY, B., 2013, *Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance*. Journal of Operations Management, 31169-180. doi:10.1016/j.jom.2013.02.001

WIESNER S., FREITAG M., WESTPHAL I., THOBEN K., 2015, *Interactions between Service and Product Lifecycle Management*. Procedia CIRP, 30 (7th Industrial Product-Service Systems Conference - PSS, industry transformation for sustainability and business), 36-41. doi:10.1016/j.procir.2015.02.018

YIP M. H., PHAAL R., PROBERT D. R., 2015, *Characterising product-service systems in the healthcare industry*. Technology In Society, doi:10.1016/j.techsoc.2015.05.014



## Bibliographie liée à l'étude des variables

### Domaine « Évolutions de la société »

#### VARIABLE 1a - Prise en compte des indicateurs de développement durable

AYONG LE KAMA A., LAGARENNE C., LE LOURD P. (Rapporteurs), 2004, *Indicateurs nationaux du développement durable : lesquels retenir ?*, La Documentation française.

BERLINE S., 2009, L'encyclopédie du DD, [http://encyclopedie-dd.org/IMG/pdf\\_N\\_84\\_Berline.pdf](http://encyclopedie-dd.org/IMG/pdf_N_84_Berline.pdf)

BOULANGER P-M, 2004, *Les indicateurs de développement durable : un défi scientifique*, un enjeu démocratique, IDDRI N° 21.

BOVAR O., DEMOTES-MAINARD M., DORMOY C., GASNIER L., MARCUS V., PANIER I., TREGOUËT B., Dossier INSEE « *Les indicateurs de développement durable*, [http://www.insee.fr/fr/ffc/docs\\_ffc/ref/ECOFRA08c.PDF](http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ref/ECOFRA08c.PDF)

Conseil de l'Europe, 2010, *Construire le progrès sociétal pour le bien-être de tous avec les citoyens et les communautés - Guide méthodologique*, Publishing editions.

GADREY J., *Définitions et mesures de la richesse*, <http://www.universalis.fr/encyclopedie/definitions-et-mesures-de-la-richeesse/>

GADREY J. ET JANY-CATRICE F., 2005, *Les nouveaux indicateurs de richesse*, collection Repères, éd. La Découverte.

IFEN, *45 Indicateurs de développement durable : une contribution de l'IFEN*. ORLÉANS, IFEN, Études et Travaux, n° 41.

IFEN, *Les indicateurs globaux d'environnement et de développement durable* -Synthèse des travaux réalisés pour le séminaire du conseil scientifique de l'IFEN du 25 juin 2007 et compte rendu. ORLÉANS, IFEN, Les dossiers, n° 11, janvier 2008

LE CLEZIO, P., 2009, *Les indicateurs du développement durable et l'empreinte écologique*, Commission du CESE. <http://www.lecese.fr/travaux-publies/les-indicateurs-du-developpement-durable-et-lempreinte-ecologique>

LE ROY A., OTTAVIANI F., 2011, *Développer de nouveaux indicateurs de richesse afin de repenser l'attractivité territoriale ?*, Colloque interdisciplinaire Aménagement - Economie - Droit -Géographie - Sociologie - Statistiques "Territoires, emploi et politiques publiques", Université de Metz, Jun 2011, <halshs-0634181>

MÉDA, D., 1999, *Qu'est-ce que la richesse ?*, coll. Champs, éd. Flammarion

PERRIN J., 2011, *Repenser la valeur économique pour concevoir d'autres modes de développement*, Revue Innovations N°36, 2011/3.

WACKERNAGEL M., REES W., 1999, *Notre empreinte écologique*, éditions Écosociété.

WAHL T., 2012, *Trajectoire de la France à la suite du Grenelle Environnement : indicateurs de résultats* - Rapport pour la conférence environnementale des 14 et 15 septembre 2012. [http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/12011\\_Conf-env\\_Rapport-Thierry-Wahl\\_complet\\_12-09-12\\_light.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/12011_Conf-env_Rapport-Thierry-Wahl_complet_12-09-12_light.pdf)

#### Sites internet

La stratégie nationale de développement durable et les indicateurs nationaux du développement durable : [www.developpement-durable.gouv.fr](http://www.developpement-durable.gouv.fr), rubrique Développement durable.

Observatoire des territoires (DIACT) : [www.territoires.gouv.fr](http://www.territoires.gouv.fr) Rubrique « indicateurs »

Les indicateurs européens du développement durable : <http://ec.europa.eu/eurostat> (Eurostat) Rubrique Développement durable.

Travaux de l'OCDE relatifs au développement durable : [www.oecd.org](http://www.oecd.org) (OCDE) Thème Développement durable

Association des régions de France (ARF), 2015, *Nouveaux indicateurs de développement durable* <http://www.strategie.gouv.fr/actualites/indicateurs-de-developpement-durable>



Les indicateurs de la stratégie nationale de développement durable 1er décembre 2010 (mis à jour le 24 septembre 2013) <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Les-indicateurs-de-la-strategie,19679.html>

IGPDE, Rencontres économiques du 14 octobre 2014, *Quelle voie entre croissance et bien-être?* [http://www.economie.gouv.fr/files/synthese\\_14102014\\_rencontres\\_economiques.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/synthese_14102014_rencontres_economiques.pdf)

#### **VARIABLE 1b - Évolution de la RSE**

BILLAUDOT B., 2010, *La diversité des représentations de la RSE : quelle origine ?* L'Économie politique.

CUZACQ N., 2012, *Le cadre normatif de la RSE, entre soft law et hard law*, <hal-00881860>

DELCHET-COCHET K., LINH-CHI VO, 2012, *La publication de l'ISO26000 et son influence sur la définition et les outils en matière de responsabilité sociétale*, Congrès TRANSFORMARE mars2012, Paris.

DELMAS Alain, 2013, *La RSE : une voie pour la transition économique, sociale et environnementale* - Les avis du conseil économique, social et environnemental (CESE)

LA BROISE, P. (De), LAMARCHE, T. (Eds), 2006. *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.

LAMARCHE, T., 2011. *Responsabilité sociale des entreprises, régulation et diversité du capitalisme*, Revue de la régulation, 9.

LAMARCHE, T., 2009. *Les nouvelles institutions de la « mesure » de la RSE entre communication et évaluation*, Revue de l'organisation responsable, 4, 2, 4-18.

LAMARCHE, T., BODET, C., 2009. *RSE, innovation institutionnelle et mimétisme concurrentiel*, in BOIDIN, B., ROUSSEAU, S., POSTEL, N. (Eds), *Pour une approche institutionnaliste de la RSE*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 147-159.

QUAIREL-LANOIZELEE F., CAPRON M., TURCOTTE MF, 2010, *ISO 26000 : Une norme « hors norme » ?* Éd. Economica.

#### Autres :

ADEME, 2014, les achats responsables consolider la politique RSE de l'entreprise. <http://www.ADEME.fr/sites/default/files/assets/documents/les-achats-responsables-8382.pdf>

Institut RSE - <http://www.institutrse.com/tendances-actuelles-et-futures-du-rapport-rse/>

Institut RSE - Première édition de l'Observatoire des enjeux RSE en France, 2015. <http://www.institutrse.com/wp-content/uploads/2015/03/Cover-Etude-Observatoire-des-enjeux.png>

KPMG, 2014, Stratégie et communication RSE : Tendances actuelles et futures

<http://e-rse.net/>

<http://www.novethic.fr/isr-et-rse.html>

ORSE, 2014 - *Enquête commune de l'AFEP, du MEDEF et de l'ORSE sur les pratiques de reporting extra financier des grandes entreprises françaises.* [http://www.orse.org/enquete\\_commune\\_de\\_l\\_afep\\_du\\_medef\\_et\\_de\\_l\\_orse\\_sur\\_les\\_pratiques\\_de\\_reporting\\_extra\\_financier\\_des\\_grandes\\_entreprises\\_francaises-52-309.html](http://www.orse.org/enquete_commune_de_l_afep_du_medef_et_de_l_orse_sur_les_pratiques_de_reporting_extra_financier_des_grandes_entreprises_francaises-52-309.html)

Le site consacré au reporting extra-financier des entreprises : [http://www.reportingrse.org/reporting\\_rse-p-1.html](http://www.reportingrse.org/reporting_rse-p-1.html)

[http://www.medef.com/fileadmin/user\\_upload/www.medef-corporate.fr/document/RSE/MEDEF -  
\\_Guide\\_Reporting\\_RSE\\_-\\_Mai\\_2012.pdf](http://www.medef.com/fileadmin/user_upload/www.medef-corporate.fr/document/RSE/MEDEF_-_Guide_Reporting_RSE_-_Mai_2012.pdf)

## VARIABLE 1c - Production des modes de vie et de consommation

ADEME, 2014, *Alléger l'empreinte environnementale de la consommation des Français en 2030, Vers une évolution profonde des modes de production et de consommation.*

[https://www.ADEME.fr/sites/default/files/assets/documents/ADEME-alleger-empreinte-environnement-2030\\_rapport\\_28112014.pdf](https://www.ADEME.fr/sites/default/files/assets/documents/ADEME-alleger-empreinte-environnement-2030_rapport_28112014.pdf)

Cahier de la Recherche du CREDOC, déc. 2015, *Représentations de la consommation en période de sortie de crise économique.* <http://www.credoc.fr/pdf/Rech/C329.pdf>

CGDD (Commissariat Général au Développement Durable), déc. 2014, « *Penser autrement les modes de vie en 2030* ». <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Penser-autrement-les-modes-de-vie.html>

CLIP. Les cahiers du Club d'Ingénierie Prospective Energie et Environnement, N° déc. 2012, *Prospective des modes de vie en France à l'horizon 2050 et empreinte carbone.*

CONSALES G., FESSEAU M., PASSERON V, 2009, *La consommation des ménages depuis cinquante ans*, INSEE.

CORCOS A., MOATI P., 2008, *La perception du prix juste par les français*, CAHIER DE RECHERCHE du CREDOC N°254. <http://www.credoc.fr/pdf/Rech/C254.pdf>

DGE - Ministère des Finances, 2011, *Changements des modes de vie et biens de consommation - Conséquences des changements de mode de vie sur la consommation, la production et la distribution des biens de consommation.* <http://www.entreprises.gouv.fr/secteurs-professionnels/etude-consequences-des-changements-mode-vie-sur-la-consommation-la-productio?language=en-gb>

ETHICITY (GreenFlex), étude financée par l'ADEME, 2014. <http://www.greenflex.com/etudes/consommation-responsable/>

IDDR (Institut du développement durable et des relations internationales), [https://fr.wikipedia.org/wiki/Modes\\_de\\_vie\\_en\\_2050](https://fr.wikipedia.org/wiki/Modes_de_vie_en_2050)

HERPIN N., VERGER D., 2008, *Consommation et modes de vie en France. Une approche économique et sociologique sur un demi-siècle*, La Découverte, coll. « Grands Repères », 260 p., EAN : 9782707156655.

MOATI, P., 2005, *Nouvelles technologies et modes de vie - Aliénation ou hypermodernité ?*, Editions de l'aube.

MOATI P., 2011, *La Nouvelle Révolution commerciale*, Paris, éd. Odile Jacob.

MOATI P., articles du blog : <http://www.philippe-moati.com>

Interview de Philippe MOATI en 2013 sur XERFI Canal menée par Thibault Lieurade. [http://www.xerficanal-economie.com/emission/Philippe-Moati-Consommations-emergentes-les-tendances-de-fond\\_1199.html](http://www.xerficanal-economie.com/emission/Philippe-Moati-Consommations-emergentes-les-tendances-de-fond_1199.html)

MOATI P., ROCHEFORT R., 2014, *Consommations émergentes : la fin d'une société de consommation ?*, Colloque du Cercle de l'ObSoCo enregistré par Radio Moustic. <https://soundcloud.com/lobsoco/sets/podcast-colloque-obsoco-by>

MOATI P., 2015, « *La consommation percutée par le numérique* », Colloque de l'ILEC (L'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation)

([http://www.ilec.asso.fr/ADMIN\\_ILEC/download/publications/recueils/277.pdf](http://www.ilec.asso.fr/ADMIN_ILEC/download/publications/recueils/277.pdf))

MOATI P., *Consommation: "On cède sur l'accessoire pour conserver l'essentiel"*, l'Express octobre 2013. [http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/consommation-on-cede-sur-l-accessoire-pour-conserver-l-essentiel\\_1452088.html](http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/consommation-on-cede-sur-l-accessoire-pour-conserver-l-essentiel_1452088.html)

3<sup>ème</sup> étude de l'ObSoCo (Observatoire des consommations émergentes) en 2015, sur l'état des pratiques collaboratives. <http://www.lsa-conso.fr/les-pratiques-de-consommation-alternatives-arrivent-a-maturite,220803>

SEGAUD M., 2004, *Évolution des modes de vie et qualité de vie*, en ligne : [http://www.driea.ile-de-france.developpement-durable.gouv.fr/evolution-des-modes-de-vie-et-qualite-de-vie-a600.html?id\\_rubrique=66](http://www.driea.ile-de-france.developpement-durable.gouv.fr/evolution-des-modes-de-vie-et-qualite-de-vie-a600.html?id_rubrique=66), étude de 102 pages pour la Direction Régionale et Interdépartementale de l'Équipement et de l'Aménagement Ile-de-France (DRIEA-IF).

VIRILIO P., 2010, *Le Grand Accélérateur*, Éditions Galilée.



## Domaine « Développement territorial »

### VARIABLE 2 a - Modèle de développement des territoires

AdCF, 2015, *Regard sur les stratégies et actions économiques locales*, <http://www.adcf.org/files/adcf-etude-strategies-actions-economiques-locales-150302-web.pdf>

ADEME, *Guide méthodologique du développement des stratégies régionales d'économie circulaire en France*, 2014, <https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/guide-strategie-eco-circulaire-201410-rapport-final.pdf>

ADEME, *2eme assises de l'économie circulaire. Parcours territoires*, 2015

CARRE D. et LEVRATTO N., 2013, *Les entreprises du secteur compétitif dans les territoires. Les déterminants de la croissance*. Etude AdCF. [http://www.adcf.org/contenu-article?num\\_article=1617&num\\_thematique=4](http://www.adcf.org/contenu-article?num_article=1617&num_thematique=4)

Certu, 2009, *Éléments d'économie territoriale et urbaine*, rapport d'étude [http://lara.inist.fr/bitstream/handle/2332/1680/CERTU-RE\\_09-25.pdf?sequence=1](http://lara.inist.fr/bitstream/handle/2332/1680/CERTU-RE_09-25.pdf?sequence=1)

DAVEZIES Laurent, 2008, *La République et ses territoires : la circulation invisible des richesses*.

LE BLANC G. *Les espaces de la dynamique industrielle – état des lieux et problématiques*. In DATAR, 2012, « Des systèmes spatiaux en perspective », *Territoires 2040 n°3*, La Documentation française, 169p.

Mairie Conseil, 2012 *Economie régénérative : faut-il choisir entre tourisme et industrie ? Restitution de la seconde rencontre des territoires en dynamique organisée le 18 décembre 2012*. <http://www.mairieconseils.net/cs/BlobServer?blobkey=id&blobnocache=true&blobwhere=1250168112084&blobheader=application%2Fpdf&blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs>

Site présentant la troisième révolution industrielle en Nord Pas de Calais- Picardie : [www.rev3.fr](http://www.rev3.fr)

VANIER Martin, *Demain les territoires*, éditions Hermann, 2015

### VARIABLE 2b - Articulation dynamiques entrepreneuriales / dynamiques territoriales

BECATTINI G., 1992, *Le district industriel: milieu créatif* in *Espaces et sociétés* 1992/1 (n°66)

BOUZOU Nicolas (Dir.), 2013, *Entreprises et territoires : pour en finir avec l'ignorance mutuelle*.

<http://www.institut-entreprise.fr/les-publications/entreprises-et-territoires-pour-en-finir-avec-lignorance-mutuelle>

CARRE Denis, LEVRATTO Nadine, AdCF, 2013, *Les entreprises du secteur compétitif dans les territoires. Les déterminants de la croissance*. [http://www.adcf.org/contenu-article?num\\_article=1617&num\\_thematique=4](http://www.adcf.org/contenu-article?num_article=1617&num_thematique=4)

CERTU, *Éléments d'économie territoriale et urbaine, rapport d'étude*.

CJD, 2014, *Osons diriger notre entreprise autrement*, [www.dirigeonsautrement.cjd.net](http://www.dirigeonsautrement.cjd.net)

COLLETIS G., 1992, *Éléments de caractérisation du district technologique*, in *Industrie et territoire les systèmes productifs localisés*, IREPD, Série Actes de Colloques. COURLET C., 2001, *Les systèmes productifs localisés - Un bilan de la littérature*, Cahier d'Economie et Sociologie Rurales, n°58-59, p. 82-103

DEMMOU Lilas, 2010, *La désindustrialisation en France*, documents de travail de la DG Trésor, No 2010/01 <https://www.tresor.economie.gouv.fr/file/326045>

LE RAMEAU, 2016, *Les modèles de co-construction en territoire*, note de réflexion prospective <http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2016/02/LR-Note-de-reflexion-prospective-Modeles-de-co-construction-territoriale-BAD.pdf>

PIPAME (Pôle Interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations Economiques), 2013, *Relocalisations d'activités industrielles en France, Synthèse*. [http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/etudes-et-statistiques/etudes/industrie/2013-12-relocalisation-synthese.pdf](http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/etudes/industrie/2013-12-relocalisation-synthese.pdf)

PORTER M., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press Edition, New York.

RALLET A., TORRE A., 1995, *Economie Industrielle et Economie Spatiale : un état des lieux*, Economica, Paris, 478 pages.

TERTRE C. (du), 2002, *Service immatériel et régulations sectorielles et territoriales*

TERTRE C. (du), 2006, *Ouvrir le champ de l'évaluation de la performance aux externalités*, in HEURGON E. et LANDRIEU J. (coord), *Le développement durable, c'est enfin du bonheur*. Paris, Editions de l'Aube (p 104-120), , Colloque de Cerisy.

TERTRE C. (du), 2007, *Investissements immatériels et patrimoine collectif immatériel*, in C. Laurent et C. du Tertre (éditeurs), *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, Editions L'Harmattan, Paris.

TERTRE C. (du), 2007, *Création de valeur et accumulation ; capital et patrimoine*, *Économies et Sociétés*, tome LX, n°3, p. 157-176

TERTRE C. (du), 2009c, *Modèle industriel et modèle serviciel de performance*, *Economies et Sociétés*, série « Economie et gestion des services », n°4/2009, pp. 643-662

TERTRE C. (du), 2013, *Économie servicielle et travail : contribution théorique au développement « d'une économie de la coopération »*, *Revue Travailler* N° 29.

TORRE A., 2006, *Clusters et systèmes locaux d'innovation. Un retour critique sur les hypothèses naturalistes de la transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'Économie de la proximité*, *Régions et Développement*, n°24.

#### **VARIABLE 2c - Rôle des citoyens dans le développement des territoires**

ANDERSON C., 2012, *Makers, la nouvelle révolution industrielle*, Pearson.

Recherches et solidarités. *Economie sociale : le bilan de l'emploi en 2014*  
<http://www.recherches-solidarites.org/media/uploads/ecso-2015.pdf>

APCE, les chiffres clés de la création d'entreprise en 2013  
[https://media.apce.com/file/30/0/pdf\\_apce\\_chiffrescles\\_2013.72300.72300.pdf](https://media.apce.com/file/30/0/pdf_apce_chiffrescles_2013.72300.72300.pdf)

APCE, la création d'entreprise en France en 2014  
[https://media.apce.com/file/55/5/note\\_d'analyse\\_fce\\_2014\\_v2.80555.pdf](https://media.apce.com/file/55/5/note_d'analyse_fce_2014_v2.80555.pdf)

Groupement National des Initiatives et des Acteurs Citoyens <http://www.gniac.fr/fr/qui-sommes-nous/>

INSEE, évolution des trajets domicile- travail  
[http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg\\_id=99&ref\\_id=rp2009ddt&file=rp2009ddt\\_nat.xml](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=99&ref_id=rp2009ddt&file=rp2009ddt_nat.xml)

JEANNEAU Laurent, LERNOULD Sébastien, *Les nouveaux militants*, Les petits matins, 2008.

VINCENT Pascale et KELLENBERGER Sonja, *Une réflexion sur les enjeux et perspectives pour les métiers du développement territorial*, juin 2013 [http://developpeurs-territoriaux.org/wp-content/uploads/Article-de-synthese-chantiers-PFMET\\_DEF.pdf](http://developpeurs-territoriaux.org/wp-content/uploads/Article-de-synthese-chantiers-PFMET_DEF.pdf)

#### **Domaine « Dynamique économique, coopération et gouvernance »**

#### **VARIABLE 3a - Évolution des formes et des dispositifs de concurrence et de coopération**

BROUSSEAU E., 1994, *Contrats et comportements coopératifs: le cas des relations interentreprises* in RAVIX J.L. (sld), *GDR d'Économie Industrielle, Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, Editions du CNRS, Collection Recherche et Entreprise, Paris, 1995.  
[http://brousseau.info/pdf/1996\\_C&C\\_EBRavConfCont.pdf](http://brousseau.info/pdf/1996_C&C_EBRavConfCont.pdf)



BUREAU M.-C., CORSANI A., 2015, *Les coopératives d'activité et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle*, Revue Française de Socio-Économie n° 15.

CORIAT B., 2015, « *L'idéologie propriétaire a atteint ses limites* », interview dans Libération (27/12/2015).

CORIAT B., 2015, *Le retour des communs*, éditions Les Liens qui libèrent.

DELGA C., éditorial du « Printemps de l'ESS à Bercy », avril 2015. [http://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/20150421\\_dossier\\_de\\_presse\\_ptce.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/20150421_dossier_de_presse_ptce.pdf)

LAURENT C., TERTRE C. (Du), 2008, *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, éditions L'Harmattan.

SAUSSIER S. TIROLE J., *Renforcer l'efficacité de la commande publique*, Notes du conseil d'analyse économique 3/2015 (n° 22), p. 1-12 URL : [www.cairn.info/revue-notes-du-conseil-d-analyse-economique-2015-3-page-1.htm](http://www.cairn.info/revue-notes-du-conseil-d-analyse-economique-2015-3-page-1.htm).

#### Autres :

[http://www.seban-associes.avocat.fr/wp-content/uploads/2015/08/pub\\_semop.pdf](http://www.seban-associes.avocat.fr/wp-content/uploads/2015/08/pub_semop.pdf)

<http://www.lagazettedescommunes.com/291320/la-semop-un-nouvel-outil-au-profit-dune-veritable-cooperation-public-priv/>

Une fiche de la DGCCRF sur l'[accès des PME-TPE à la commande publique](#) présente les mesures récentes en la matière. Octobre 2015

Challenges N° 471, avril 2016, *L'Uber capitalisme. En quoi ils changent les règles*.

<http://www.collectivites-locales.gouv.fr/commande-publique>

<http://www.entreprises.gouv.fr/conseil-national-industrie/reforme-la-commande-publique>

<http://www.economie.gouv.fr/cedef/acces-des-pme-aux-marches-publics>

Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, 2015, Réforme de la commande publique - Un code unique.

[Passer de la défiance à la confiance : pour une commande publique plus favorable aux PME](#). Sénat, rapport d'information, octobre 2015.

[Acheteurs publics : simplifiez l'achat](#). DAJ, mai 2015. Recueil de bonnes pratiques pour simplifier les procédures d'achat et faciliter l'accès des PME.

[Outils pour faciliter l'accès des TPE et PME aux marchés publics : guide des bonnes pratiques](#) (pdf - 297 ko). DAJ, décembre 2012

[Part des PME dans les marchés publics en 2013](#) (pdf - 57 ko). Observatoire économique de l'achat public, recensement économique de l'achat public

Entreprendre pour soi, réussir ensemble, [http://www.les-scop.coop/export/sites/default/fr/media/docs-organisation/PlaquetteInstitutionnelleCAE\\_2012.pdf](http://www.les-scop.coop/export/sites/default/fr/media/docs-organisation/PlaquetteInstitutionnelleCAE_2012.pdf)

#### VARIABLE 3a bis- Évolution du rôle des institutions sectorielles

DURANTON G., MARTIN P., MAYER T., MAYNERIS F., 2008, *Les Pôles de compétitivité, Que peut-on en attendre ?*, CEPREMAP. <http://www.cepremap.fr/depot/opus/OPUS10.pdf>

LAURENT C., TERTRE C. du, 2008, *Régulations sectorielles et territoriales au cœur du nouveau régime d'accumulation*, in *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*

Nova CHILD - <http://www.novachild.eu/>

TEBOUL B., PICARD T., 2015, *Ubérisation = économie déchirée*, éd. Kawa.

TERTRE C. (du), MOUHOU B. El Mouhoub, MOATI P., La lettre de la régulation n°33, juin 2000, secteurs et territoires dans les régulations émergentes.

#### Autres :

Les pôles de compétitivité en France, DGCIS-DATAR, 2011.  
[http://competitivite.gouv.fr/documents/commun/Documentation\\_poles/brochures\\_poles/francais/brochure-fr-internet.pdf](http://competitivite.gouv.fr/documents/commun/Documentation_poles/brochures_poles/francais/brochure-fr-internet.pdf)

BEARING POINT-ERDYN-TECHNOPOLIS ITD, 2012, *L'évaluation des pôles de compétitivité*.  
[http://competitivite.gouv.fr/documents/commun/Politique\\_des\\_poles/2eme\\_phase\\_2009-2011/evaluation/Synth%C3%A8se-rapport-evaluation-2012.pdf](http://competitivite.gouv.fr/documents/commun/Politique_des_poles/2eme_phase_2009-2011/evaluation/Synth%C3%A8se-rapport-evaluation-2012.pdf)

Convention Collective Nationale des entreprises de propreté et services associés (via [Légifrance](#))

La Propreté, Contrat d'études prospectives, La Documentation Française, Ministère de l'emploi et de la solidarité, 2000.

Les Chiffres Clés et Actions Prioritaires, Propreté et services associés, Edition 2016, Le Monde de la Propreté.

Rapport sur la négociation collective et les branches professionnelles, J-F POISSON et M. BIEHLER, La Documentation Française, Mai 2009

### **VARIABLE 3b - Évolution des formes de compétitivité**

AMBASTAH, A., MOMAYA, K., 2004, Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models, Singapore Management Review 26, 1, 45-61.

ARLINGHAUS J., 2015, Impacts of carbon prices on indicators of competitiveness: a review of empirical findings, OECD, Environment Working Papers 87, March 27

CAÏD N., 2014, Economie circulaire : source d'innovation et de compétitivité, FriedlandPapers, Lettre de prospective 45, octobre.

CLARK J., GUY, K., 1998, Innovation and competitiveness: A review, Technology Analysis & Strategic Management, 10, 3, 363-395.

DUDOK VAN HEEL O. et al., 2001, Buried Treasure : uncovering the business case for corporate sustainability, UNEP survey.

Ellen MacArthur Foundation (2013), Towards the Circular Economy, Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition, Isle of Wight.

FAULKNER D., BOWMAN C., 1995, The essence of Competitive Strategy, Prentice Hall.

MOMAYA K., 2011, Cooperation for competitiveness of emerging countries: learning from a case of nanotechnology, Competitiveness Review, 21,2, 152-170.

PORTER M., 1980, The competitive advantage, The Free Press.

### **VARIABLE 3b bis- Évolution des formes de contractualisation**

BAINES. T.S. and al., 2007, State-of-the-art in product-service systems Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture October 1, 2007 221: 1543-1552, p1

Club Economie de la fonctionnalité et développement durable, compte-rendu de l'atelier financement du 9 avril 2014, portant sur les contrats de performance énergétique (non mis en ligne, réservé aux membres de l'atelier).

CERDD, CR du Focus groupe Commande publique et économie de la fonctionnalité dans une perspective de ville durable.

<http://www.cerdd.org/7-parcours-thematiques-pour-faire-le-plein-de-ressources-!/Urbanisme-et-planification-durables/Ressources-du-parcours-4/Synthese-commande-publique-et-economie-de-la-fonctionnalite-dans-la-perspective-des-villes-durables>

Commissariat Général au Développement Durable (CGDD), 2010, *Guide du Contrat de Performance énergétique*.



ORTEGA O., 2016, Rapport sur les contrats de performance énergétique, remis à Madame Nathalie KOSCIUSKO-MORIZET, Ministre de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement, Cabinet Lefèvre Pelletier & associés.

TERTRE (DU) C. LAMERAND M., TOULORGE G., 2014, Etat de l'art sur l'économie de la fonctionnalité. En cours de publication.

Réseau d'acheteurs publics responsables de PACA, Restitution Journée "Economie de la fonctionnalité et commande publique"

[http://www.arpe-paca.org/environnement/economie-de-la-fonctionnalite-commande-publique\\_i5413.html](http://www.arpe-paca.org/environnement/economie-de-la-fonctionnalite-commande-publique_i5413.html)

PASQUELIN B., 2016, L'Économie de la fonctionnalité, un nouveau modèle économique pour accompagner la transition énergétique dans la construction tertiaire, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université Paris 7 Diderot.

PELLEGRIN C. PEILLON S., BURLAT P., Caractérisation d'un Système de Production orienté Service dans un contexte de servicisation.

[http://www.simagi.polymtl.ca/cigi2011/articles/\\_Pellegrin\\_Caracterisation.pdf](http://www.simagi.polymtl.ca/cigi2011/articles/_Pellegrin_Caracterisation.pdf)

### **VARIABLE 3c - Modèles d'innovation**

<http://observatoire-immateriel.com/editorial/innovation-technologie-et-immateriels-quelle-articulation/>

BESSON R., 2015, Revue du Grand Lyon, Innovation. *Quels modèles d'innovation aujourd'hui ?*

<http://www.millenaire3.com/content/download/5687/112288/version/16/file/Modeles%20Innovation%20-%20120515.pdf>

BEYLAT J-L, TAMBOURIN P., 2013, L'innovation, un enjeu majeur pour la France. Dynamiser la croissance des entreprises innovantes, ministère du Redressement productif, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

BOURG D., WHITESIDE K., 2010, *Vers une démocratie écologique. Le citoyen, le savant et le politique*, La République des idées, Seuil.

BPI France, 2015, *Innovation Nouvelle Génération : un nouveau regard sur l'innovation*.

DURANCE P., 2015, *Politiques publiques et modèles d'innovation*, note de travail à l'attention de la commission « Société et technologies » de l'Académie des Technologies.

GODET M., DURANCE P., MOUSLI M., 2010, *Créativité et innovation dans les territoires*, La documentation française.

Rapport de la commission nationale d'évaluation des politiques d'innovation, 2016, *Quinze ans de politiques d'innovation en France*.

LALLEMENT R., 2013, Valorisation de la recherche publique : une comparaison internationale, Centre d'analyse stratégique.

LE DEAUT J-Y, SIDO B., 2014, Le principe d'innovation, rapport au nom de l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et techniques, compte rendu de l'audition publique du 5 juin 2014 et de la présentation des conclusions les 4 et 26 novembre 2014, Assemblée nationale, Sénat.

Ministère délégué chargé des PME, de l'Innovation et de l'Économie numérique, 2013, Une nouvelle donne pour l'innovation, dossier de presse.

OCDE, 2014, Examens des politiques d'innovation, France.

M3 Métropole de Lyon, 2015, quels modèles d'innovation aujourd'hui ?

STORUP B. (coord.), 2013, *La recherche participative comme mode de production de savoirs. Un état des lieux des pratiques en France*, Fondation Sciences citoyennes, pp. 60-61.



## Domaine « Écologie »

### VARIABLE 4a - Mesures incitatives de meilleure gestion des ressources (matières premières et énergie)

Avis et rapport du Conseil Economique et Social, 2008, *les enjeux de la gestion des déchets ménagers et assimilés en France*.

BERSANI F., 2011, *La politique française des matières premières minérales non énergétiques ; géoéconomie* p33-41.

BESSON E., 2011, *La politique de gestion des métaux stratégiques, Géoéconomie n°59* p9-13.

CAMINEL et al, 2014, *Produire plus pour polluer moins : l'impossible découplage ? Les petits matins*.

CESE, 2015, *Vingt ans de lutte contre le réchauffement climatique en France : bilan et perspective des politiques publiques*.

Commission européenne, 2008, *initiative sur les matières premières*.

Futuribles, 2016, *Rapport Vigie 2016. Futurs possibles à horizon 2030-2050*.

Le plan national d'action en matière d'efficacité énergétique, 2014

PAILLARD C. A., 2011, *La question des minerais stratégiques, enjeu majeur de la géoéconomie mondiale, Géoéconomie n°59* p17-32.

Sénat, 2011, *La sécurité des approvisionnements stratégiques de la France*.

Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie, 2015, *Stratégie nationale bas-carbone*.

### VARIABLE 4b - Gestion proactive des entreprises en matière de baisse des consommations de ressources (matière première et énergie)

ALBERTINI JP, 2013, *La fiscalité environnementale en France : un état de lieux*, Rapport du Service de l'Economie, de l'Evaluation et de l'Intégration du Développement Durable, Ministère de l'Ecologie du Développement Durable et de l'Energie, France.

BOULET D., 1997, *Entreprises et environnement en France : aux origines d'une prise de conscience*, Histoire, Economie et Société, 16, 3.

Conseil français de l'énergie, 2013, *les scénarios mondiaux de l'énergie à l'horizon 2050*, <https://www.worldenergy.org/wp-content/uploads/2013/10/Les-sc%C3%A9narios-mondiaux-de-lenergie-a-lhorizon-2050.pdf>

EPELBOIN P., 2015, *425 millions de dollars pour 500 ans d'espérance de vie humaine : ce que nous réserve le combat de Google contre la mort*, <http://www.atlantico.fr/decryptage/425-millions-dollars-pour-500-ans-esperance-vie-humaine-que-reserve-combat-google-contre-mort-fabrice-epelboin-laurent-alexandre-2035324.html>

European Commission, 2010, *Critical raws materials for the EU : report of the ad-hoc working group on defining critical raw material*.

European Commission, 2014, *Report on the critical raws materials for the EU*, [https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjUuKvOgLnLAhUCPRoKHsQC5UQFggfMAA&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2FdocsRoom%2Fdocuments%2F10010%2Fattachmets%2F1%2Ftranslations%2Fen%2Frenditions%2Fnative&usg=AFQjCNEF6SkHHErPeB2gXS\\_dxBBFtlw\\_7A&sig2=r-6lQzVvfZHeC7gO-dy7LQ&cad=rja](https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjUuKvOgLnLAhUCPRoKHsQC5UQFggfMAA&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2FdocsRoom%2Fdocuments%2F10010%2Fattachmets%2F1%2Ftranslations%2Fen%2Frenditions%2Fnative&usg=AFQjCNEF6SkHHErPeB2gXS_dxBBFtlw_7A&sig2=r-6lQzVvfZHeC7gO-dy7LQ&cad=rja)

FÉRARD E., 2015, *Ce scientifique pense avoir trouvé le secret pour vivre jusqu'à 150 ans*, [http://www.maxisciences.com/vieillessement/ce-scientifique-pense-avoir-trouve-le-secret-pour-vivre-jusqu-039-a-150-ans\\_art34739.html](http://www.maxisciences.com/vieillessement/ce-scientifique-pense-avoir-trouve-le-secret-pour-vivre-jusqu-039-a-150-ans_art34739.html)



FIEEC, 2011, *Une stratégie efficace sur les matières premières, enjeu de compétitivité de notre industrie*, [http://www.fieec.fr/iso\\_album/fieec - propositions pour une strategie efficace sur les matieres premieres - mai 2011 vd.pdf](http://www.fieec.fr/iso_album/fieec_-_propositions_pour_une_strategie_efficace_sur_les_matiere_premieres_-_mai_2011_vd.pdf).

IZAMBARD A., 2015, *Fiscalité écologique : pourquoi la France est à la traîne en Europe*, Challenge, 11/11/2015.

Les amis de la Terre, 2015, *Financiarisation de la nature ou comment redéfinir la nature*, rapport, <http://www.foei.org/wp-content/uploads/2015/11/financialization-of-nature-FR.pdf>

LIBAERT T., 2003, *Entreprise et environnement, histoire d'une longue intégration*, Entreprise et Environnement, n°587.

MERMET L., 1992, *Stratégies pour la gestion de l'environnement*, l'Harmattan, Paris

ROUSSEAU D., 1992, *Environnement, l'entreprise s'engage*, Les Editions d'Organisation, Paris.

SEMPELS C., HOFFMANN J., 2014, *Sustainable Innovation Strategy*, Palgrave MacMillan, Londres.

SEMPELS C., HOFFMANN J., 2013, *Les business models du futur : créer de la valeur dans un monde aux ressources limitées*, Pearson, Paris.

WINTER G., 1989, *Entreprise et environnement : une synergie nouvelle*, Mc-Graw-Hill, Paris.

World Business Council of Sustainable Development, *Vision 2050 : the new agenda for business*, [http://www.wbcsd.org/WEB/PROJECTS/BZROLE/VISION2050-FULLREPORT\\_FINAL.PDF](http://www.wbcsd.org/WEB/PROJECTS/BZROLE/VISION2050-FULLREPORT_FINAL.PDF)

#### **VARIABLE 4c - Évolution des mentalités sur les enjeux écologiques dans la société**

ADEME, 2013, *Zoom sur les moins de 30 ans La génération « réseaux » face aux enjeux collectifs*, Rapport d'étude.

Agence Bio/CSA, 2015, "perception et consommation des produits biologiques" vous donne des clés pour mieux comprendre la consommation bio.

BOY D., ADEME, *Les Français et l'Environnement*, Décembre 2004

Commissariat général au développement durable, 2014, *Penser autrement, Les modes de vie en 2030*, Tome 3, Tome 4, 2014

CARSON R., 2009, *Le printemps silencieux*, Domaine sauvage.

Les créatifs culturels en France, Association pour la biodiversité culturelle, Yves Michel, 2007

DAMIL S., ROUX M., 2005, *80 hommes pour changer le monde*, Entreprendre pour la planète, JC Lattès.

Fabrique Spinoza, 2015. <http://fabriquespinoza.fr/wp-content/uploads/2015/10/Rapport-Y-C3D.pdf>

ILLICH I., 1973, *La convivialité*, Éditions du Seuil, Paris.

MANIER B., 2012, *Un Million de révolutions tranquilles*, LLL.

MORIN E., 2012, *Eloge de la métamorphose*.

Organisation Mondiale de la Santé (OMS), *Prévenir la maladie grâce à un environnement sain: une estimation de la charge de morbidité imputable à l'environnement*, 15 mars 2016, deuxième édition.

SCARWELL H.-J., ROUSSEL I., KIONEL C., 2013, *Environnement et santé : quels enjeux, quels acteurs, quelle intelligibilité ?*, in Développement durable et territoires, Vol.4.

RABHI P., 2006, *Conscience et Environnement*, Le Relié.

RABHI P. et al., 2012, *L'écologie en 600 dates*, Silence, Editions le Passager clandestin.

# Définition de l'économie de la fonctionnalité portée par l'ADEME

## L'économie de la fonctionnalité : de quoi parle-t-on ?

*Notre société innove. Les laboratoires de recherche, les entreprises et les citoyens proposent de nouveaux modèles de production et de consommation. Les projets fleurissent dans les territoires. Parmi ces nouveaux modèles économiques, l'économie de la fonctionnalité apparaît comme une voie prometteuse sur le plan du développement durable. C'est une économie tournée vers la qualité et non plus vers les volumes de biens vendus. L'usage des biens et les bénéfices apportés aux individus, aux entreprises et aux acteurs du territoire priment sur la vente et la possession des biens. Les entreprises offrent de la mobilité plutôt qu'un véhicule, un confort thermique plutôt que du gaz ou encore « un art de bien manger » plutôt que des équipements électro-ménagers. Concept encore peu stabilisé, l'économie de la fonctionnalité est diversement comprise. Cet article apporte un éclairage sur cette économie d'un nouveau genre.*

### Définition

Le développement économique des régions du monde les plus industrialisées conduit à une consommation de ressources et à des impacts environnementaux qui vont à l'encontre du bien être futur de l'humanité. Dans un marché mondialisé, la concurrence exacerbée conduit la plupart des entreprises industrielles à produire et vendre toujours plus de biens, augmentant au-delà du soutenable la pression sur les ressources et l'environnement. Ce mode de développement économique ne peut répondre à terme aux enjeux d'un développement durable.

L'économie de la fonctionnalité offre une alternative. Elle crée de la valeur sur un mode radicalement différent du modèle dominant de production actuel. Les biens sont mis à distance de la transaction au profit du service, de la relation client et de la valeur d'usage. Elle valorise ainsi la composante immatérielle de l'offre et l'économie des ressources. Elle s'inscrit dans une économie circulaire, définie comme un système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits (biens et services), vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement tout en développant le bien être des individus.

La mise en œuvre de l'économie de la fonctionnalité par les entreprises et les consommateurs est encore à ce jour limitée. Toutefois, une dynamique existe et plusieurs initiatives ont vu le jour.

Les différentes représentations de l'économie de la fonctionnalité et les offres des entreprises engagées dans ce nouveau modèle économique s'inscrivent dans la définition suivante :

*« L'économie de la fonctionnalité consiste à fournir aux entreprises, individus ou territoires, des solutions intégrées de services et de biens reposant sur la vente d'une performance d'usage ou d'un usage et non sur la simple vente de biens. Ces solutions doivent permettre une moindre consommation des ressources naturelles dans une perspective d'économie circulaire, un accroissement du bien-être des personnes et un développement économique. » (Définition ADEME)*

Après avoir brossé rapidement les principaux courants de pensée de l'économie de la fonctionnalité et leurs référentiels, les principales logiques de l'économie de la fonctionnalité seront présentées et illustrées par des exemples d'offres d'entreprises. Une réflexion sur les potentialités environnementales de cette nouvelle économie sera également apportée, avant de conclure sur les besoins et perspectives.



## Concepts, types d'offres et principales dynamiques

### Les référentiels clefs de l'économie de la fonctionnalité et les offres associées

L'économie de la fonctionnalité est portée par différentes écoles en France et à l'international<sup>258</sup>. Les principaux courants de pensée, qui structurent aujourd'hui la réflexion et l'action, sont « l'économie de la fonctionnalité et de la coopération »<sup>259</sup>, « les systèmes produits-services » (plus connus sous la dénomination anglaise « Product-service systems », en abrégé PSS)<sup>260</sup>, et « l'économie de fonctionnalité »<sup>261</sup>. Bien que les offres types de ces modèles se recoupent, chacun de ces courants a défini une perspective, une approche, un ensemble de concepts sur l'économie de la fonctionnalité, conduisant ainsi à définir leurs propres référentiels. Un aperçu de ces courants et référentiels est donné ci-dessous.

#### *Economie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC)*

Le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération est porté par Christian du Tertre et son équipe (ATEMIS) au sein de l'Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IEEFC)<sup>262</sup>. L'économie des effets utiles, promue par Philippe Moati, co-dirigeant de l'OBSOCO, est très proche de ce courant de pensée<sup>263</sup>.

**Le fondement du modèle économique est la logique « servicielle » de l'offre.** La valorisation de la composante immatérielle de l'offre, c'est-à-dire le service, est présentée comme essentielle, soutenue par **le développement de la coopération au sein du système productif et par la transformation du travail**. Deux stades sont proposés : le premier correspond à **des solutions intégrées de biens et services visant une performance d'usage**, le second correspond à la contribution de ces solutions au développement durable des territoires, il est question alors de **performance territoriale**. La doctrine développée est une vision humaniste s'inscrivant dans une dynamique d'innovation sociale et participative.

Les offres types de ce référentiel sont donc basées sur **la vente d'une performance d'usage**, pouvant correspondre à des effets immatériels, par exemple la santé des personnes ou la qualité d'une réunion. Les offres de performance d'usage peuvent aussi s'étendre à **des écosystèmes coopératifs produisant une performance environnementale, sociale et économique sur un territoire**.

#### *Systèmes produits-services (Product Service System, PSS)*

Ce courant a été initié par des chercheurs du Nord de l'Europe et de l'Italie, rejoints ensuite par des équipes anglaises et d'autres pays, formant ainsi une communauté active mobilisant les sciences de l'environnement, de gestion et de l'ingénieur. En France, l'Institut Henri Fayol de l'Ecole des Mines de Saint Etienne et l'INP Grenoble développent des recherches dans la mouvance de ce courant.

**Les systèmes produits-services correspondent à un processus d'orientation service des industries manufacturières, l'idée étant d'associer les services aux biens vendus** afin de maintenir la compétitivité d'une activité industrielle en déclin dans les pays industrialisés. Les systèmes produits-services peuvent correspondre à un simple ajout de services à des biens, mais peuvent aussi correspondre à **des solutions intégrées de biens et services orientées usage (sans cession des droits de propriété)** ou encore à **des solutions orientées résultat**. Les systèmes produits-services orientés usage ou résultat sont liés au concept d'économie de la fonctionnalité.

Les offres relèvent de **la vente de l'usage**. Elles se formalisent par **la location, la mutualisation** des biens, comme l'auto-partage et le vélo-partage, ainsi que par **les services de mise à disposition d'équipements**, comme les laveries.

<sup>258</sup> du Tertre C., Toulorge G., Lamerand M., 2016. Etat de l'art sur l'économie de la fonctionnalité.

<sup>259</sup> Benqué N., du Tertre C., Vuidel P., 2014. Trajectoire vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, dans une perspective de développement durable

<sup>260</sup> Baines T S et al., 2007. State-of-the-art in product service-systems. Proc. IMechE, vol 221. J. Engineering Manufacture

<sup>261</sup> Stahel W., 2010. The performance economy. Palgrave Macmillan London.

<sup>262</sup> Association loi 1901 constituée de chercheurs, consultants, collectivités locales, clubs d'économie de la fonctionnalité territoriaux

<sup>263</sup> Moati p., 2016. La société malade de l'hyperconsommation

La typologie des offres associées à ces modèles est toutefois plus étendue car elle englobe **la vente de la capacité à produire un résultat** (paiement au volume du bien ou service produit, par exemple une quantité de linge propre), voire par **la vente d'une performance**, souvent mesurable (par exemple des économies d'énergie).

### ***Economie de fonctionnalité***

L'économie de fonctionnalité, parfois aussi appelée économie de la performance, est un concept développé par Walter Stahel dans les années 80 et repris par Dominique Bourg dans les années 2000.

**Ces auteurs ont popularisé l'idée de vendre l'usage plutôt que le bien lui-même. L'offreur met à disposition des biens auprès de clients sans cession de droits de propriété.** Les tenants de ce modèle ont développé la thèse qu'une plus grande efficacité de la gestion des produits et des matières a toutes les chances d'advenir du fait de la conservation de la propriété des biens par l'entreprise, d'autant plus si l'offreur est le fabricant des biens et non des simples distributeurs. L'offreur a tout intérêt à s'impliquer dans une gestion proactive de ses produits dans une dynamique de cycle de vie. Ce basculement vers l'usage est ainsi présenté comme une opportunité pour développer l'économie circulaire.

Les offres types associés à ce référentiel correspondent essentiellement à **la vente de l'usage (location, mutualisation...)**. Dans ce cas, la relation client se limite à la **délivrance d'un service** plus ou moins standardisé. Certains associent à ce référentiel également les modèles de vente d'un résultat, voire d'une performance d'usage, sans développer plus avant le modèle économique associé.

Le référentiel de l'économie de fonctionnalité correspond au canal historique du concept de la fonctionnalité. Les deux autres référentiels se sont imposés par la suite et sont portés actuellement par des communautés actives dans la recherche et l'intervention sur les territoires. Le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération est celui qui porte la vision la plus ambitieuse en termes de changement de modèle économique par rapport à notre modèle industriel actuel.

## **Les différentes logiques au sein de l'économie de la fonctionnalité**

Il se dégage des trois courants de pensée et référentiels décrits ci-dessus, deux logiques différentes au sein de l'économie de la fonctionnalité :

- **La logique « servicielle »**

Cette logique correspond au développement du service et de la relation client axée sur les effets utiles<sup>264</sup> et la performance d'usage de la solution, en valorisant principalement les ressources immatérielles sur lesquelles s'appuie l'activité de l'entreprise (compétences, confiance, pertinence de l'organisation...). Elle mobilise les bénéficiaires, industriels, collectivités ou citoyens-consommateurs dans une dynamique de coproduction et d'engagement dans la durée. L'innovation porte sur l'ensemble des dimensions du modèle économique. Cette logique servicielle vise à augmenter la valeur créée et la qualité de l'offre en mettant à l'écart la logique de production en volume associée à la réduction des coûts unitaires.

- **La logique « cycle de vie »**

Cette logique correspond à l'optimisation de la gestion des biens et des matières sur l'ensemble du cycle de vie des produits, facilitée par la conservation de la propriété des biens par les industriels. L'innovation réside dans l'évolution technologique des biens mis à disposition, en l'occurrence l'allongement de la durée de vie des biens, et dans la logistique mise en place pour assurer le bouclage des flux physiques des biens et des matières. Elle nécessite de faire évoluer le modèle d'affaires de l'entreprise.

Ces deux logiques de l'économie de la fonctionnalité se déclinent à **l'échelle de l'entreprise** mais aussi à **l'échelle territoriale**, induisant dans ce dernier cas un élargissement du système productif et d'usage **à un ensemble d'acteurs à même de produire la solution intégrée et de prendre en compte les enjeux environnementaux, sociaux et économiques d'un territoire.**

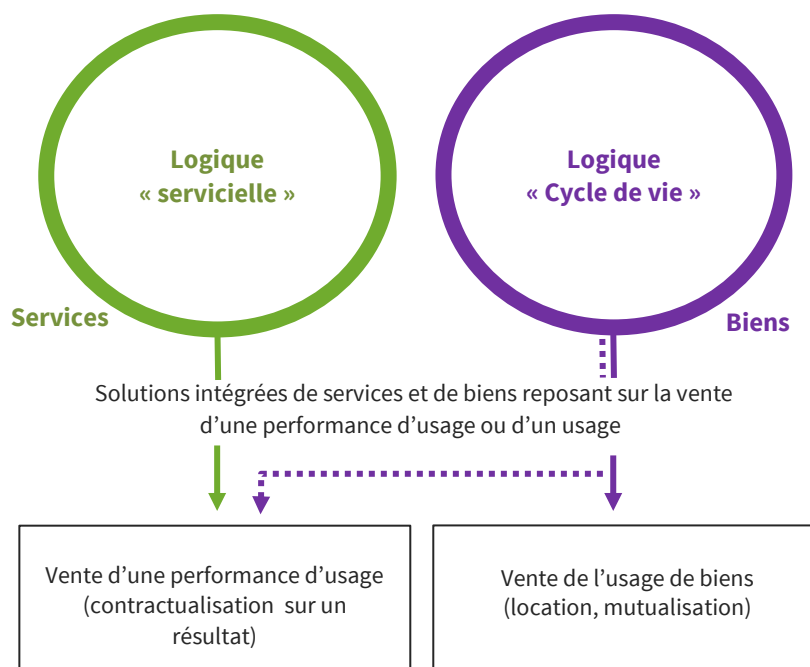
---

<sup>264</sup> **Effets utiles** : ensemble des effets positifs que le client / usager, ou d'autres bénéficiaires peuvent attendre de l'usage d'un bien ou de l'accès à un service.



Les trois référentiels et leurs offres associées approchent différemment ces deux dynamiques. La logique « cycle de vie » est souvent liée à des offres de vente de l'usage (location, mutualisation...) alors que la logique « servicielle » est principalement associée à la vente d'un résultat, et surtout d'une performance d'usage ou territoriale (figure ci-dessous). Dans les faits, ces logiques sont également différemment investies par les entreprises.

**Figure 1 - Les deux principales logiques au sein de l'économie de la fonctionnalité et les types d'offres associés**



## La logique « servicielle »

### A l'échelle de l'entreprise

La dynamique servicielle est basée sur l'obtention d'un résultat/d'une performance et non sur la simple mise à disposition de moyens matériels et de temps de service. Le prestataire s'engage contractuellement sur une performance d'usage auprès de ses clients-bénéficiaires. Ceci représente un changement radical de la relation entre le prestataire et le bénéficiaire par rapport à des offres de service standard. La satisfaction des besoins est placée au centre des préoccupations de l'entreprise. Elle est obtenue par la co-production du service par l'offreur et le bénéficiaire et dépend de l'engagement réciproque des différentes parties mises en situation de coopération. Ainsi, une solution de confort thermique sera produite par le prestataire qui mettra à disposition le matériel et sera à l'écoute des besoins du client pour ajuster son offre au son besoin spécifique ; la solution sera aussi produite par l'usager qui est le mieux à même de réguler la température aux différents moment de la journée et d'ajuster ses pratiques d'aération de son habitat. Les bénéfices d'un service sont à la fois immédiats et différés. Pour reprendre l'exemple précédent, le confort thermique produit une satisfaction instantanée pour la personne et contribue en même temps à son maintien en bonne santé sur le plus long terme. La performance du service n'est pas définie ex-ante. Elle s'obtient grâce à une relation entre l'offreur et le bénéficiaire qui s'inscrit dans la durée. L'unicité de l'intégration de biens et de services de la solution facilite la fidélisation des clients.

La performance d'usage est ainsi au centre de cette dynamique. Elle s'apprécie de façon objective mais varie aussi selon les personnes. Ainsi, la réduction de la consommation énergétique apportée par une solution de chauffage se mesure alors que l'appréciation du confort thermique est tout à fait subjective. La valeur d'usage, traduite monétairement, correspond à ce qu'un individu accepte de payer au regard des bénéfices qu'il estime pouvoir obtenir de l'offre.

La logique servicielle s'appuie sur les actifs immatériels de l'entreprise. Ce « capital immatériel » est essentiellement lié aux compétences de l'entreprise (professionnalisation des personnes, connaissances, savoir faire...), à la pertinence de l'organisation et de l'offre de l'entreprise (R&D immatérielle et technologique, marketing, pertinence de l'intégration des biens et des services), à la confiance entre les acteurs (coopération, réputation, communication interne et externe) et à la santé des travailleurs. Ces ressources sont stratégiques pour l'entreprise. Les gains de productivité sont principalement issus de la valorisation et la mobilisation de ces ressources immatérielles, intimement liées à la dimension humaine de l'économie. Ceci contraste avec la logique industrielle augmentant la productivité par le progrès technologique et l'intensification du travail.

Une offre de solution intégrée de biens et de services relève rarement d'une seule entreprise mais plutôt d'un ensemble d'entreprises contribuant chacune à l'accomplissement de la solution. Les entreprises relevant souvent de secteurs d'activités économiques différents sont ainsi amenées à coopérer entre elles pour produire la solution répondant à une fonction.

## A l'échelle territoriale

Le modèle productif et de consommation serviciel peut avoir pour ambition de répondre, non seulement à des besoins individuels d'entreprises ou de citoyens, mais aussi à des problématiques de développement territorial. La mobilité, l'habitat ou encore l'alimentation sont des exemples pour lesquels les solutions à apporter sont spécifiques au territoire tant du point de vue des populations visées que des ressources à valoriser ou préserver. Pour exemple, une solution de performance nutritionnelle et culinaire proposera de répondre à des problématiques d'inégalités sociales d'accès à une alimentation saine sur un territoire tout en mobilisant le savoir-faire des agriculteurs et des restaurateurs locaux et en valorisant les productions et ressources agricoles de proximité. De la même façon, une solution de fourniture d'un confort thermique pour les habitants implique une coopération entre les entreprises pourvoyeuses d'énergie, les entreprises du bâtiment, les architectes, les entreprises du logement social, les habitants, etc, pour proposer une solution adaptée au type d'habitat et à la population locale. La dynamique entrepreneuriale est dans ces cas intimement liée à la dynamique territoriale.

D'autre part, le modèle peut être pensé en élargissant le cercle des acteurs aux bénéficiaires des effets utiles indirects de la solution produite. Les bénéfices produits peuvent être par exemple l'amélioration de la santé des travailleurs, la réduction des pollutions environnementales, la limitation du gaspillage alimentaire, la réduction de la consommation énergétique ou encore le développement économique. Les « garants » de ces effets utiles deviennent de fait les parties prenantes du système d'offre. La prise en compte de ces effets utiles par l'engagement de ces acteurs induit un développement territorial tourné vers des intérêts partagés et collectifs.

Les écosystèmes coopératifs associant les acteurs privés et publics, sous forme de société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) par exemple, peuvent envisager des financements innovants en provenance des bénéficiaires, voire de citoyens, moins exigeants que les actionnaires et les banques sur les taux de rentabilité. La gouvernance est ainsi revisitée au sein de ces écosystèmes coopératifs territorialisés.

Par ailleurs, les politiques publiques territoriales sont des appuis aux innovations sociétales à même de proposer des solutions favorables au développement territorial.

### Exemples d'entreprises et de territoires engagés dans une logique « servicielle »

---

#### *Les solutions Michelin de mobilité*

Le modèle emblématique de la société Michelin illustre bien la dynamique servicielle. La société offre des solutions centrées sur la mobilité et s'engage sur un résultat de réduction de la consommation de carburant des flottes de ses clients transporteurs. Un diagnostic initial (type de véhicules, pneus, itinéraires, poids transporté, conduite des chauffeurs...) permet de définir l'objectif à atteindre, exprimé en litres de carburant au 100 kilomètres. Les solutions consistent en une véritable intégration de biens et de services : optimisation du poste pneu pour le client, formation et accompagnement des chauffeurs à l'éco-conduite, installation de boîtiers télématiques pour le suivi par les transporteurs en temps réel des véhicules et de leur consommation de carburant, recueil et analyse des données influençant la consommation de carburant par des experts Michelin.



La réduction de la consommation énergétique permet de réduire les coûts et les pollutions liées à la combustion de l'énergie fossile. Les gains générés par la solution sont partagés.

Les contrats entre Michelin et leurs clients durent plusieurs années, cette inscription dans la durée instaure la confiance entre l'entreprise et ses clients nécessaire à la coopération et à l'atteinte de la performance de la solution. La société a d'autre part développé des partenariats avec des sociétés expertes en matière de services cloud computing, télématique, électronique, formation et gestion de flottes.

### ***Contrats de performance d'efficacité énergétique***

Les Sociétés de Service en Efficacité Énergétique (SSEE, en anglais, *Energy Services Companies (ESCOs)*), existantes depuis plusieurs dizaines d'années dans de nombreux pays, s'engagent auprès de leurs clients au travers de contrats de performance portant sur des objectifs d'amélioration de l'efficacité énergétique de leurs installations. Les entreprises assurent des prestations opérationnelles d'exploitation, de maintenance et de conduite d'équipements sur les sites d'utilisation finale de l'énergie : industries, bâtiments tertiaires ou résidentiels collectifs, locaux publics (sports, santé, hôpitaux...), et réseaux de chauffage urbain. Les contrats relèvent d'une grande variété de services : exploitation et optimisation d'équipements et de systèmes de chauffage et de climatisation, avec maintenance des équipements et garantie de résultat, rénovation totale ou partielle de bâtiments, diversification du bouquet énergétique, conseil auprès des utilisateurs, etc. La relation entre les prestataires et les bénéficiaires s'inscrit dans la durée et garantit la performance de la solution. Le mécanisme de financement consiste à rembourser les investissements initiaux et à rémunérer la prestation sur la base des économies d'énergie réalisées par rapport à la situation de départ. Les profits augmentent avec les économies d'énergie !

### ***La solution « Lumière » de la ville de Lille et COFELY INEO***

La ville de Lille s'est engagée avec l'entreprise COFELY INEO dans l'économie de la fonctionnalité en développant une offre d'éclairage public permettant non seulement des économies d'énergie mais aussi des bénéfices environnementaux et sociaux. La ville a défini des objectifs de performance de la solution « lumière » à mettre en place, de réduction de la consommation énergétique et d'émission de gaz à effet de serre, de production d'énergie renouvelable, d'insertion de travailleurs en difficulté, de valorisation du territoire (illumination du patrimoine) et de protection des chauves-souris par le maintien d'une trame noire. La procédure de passation de marché s'est appuyée sur le dialogue compétitif de façon à faire évoluer les offres vers plus de performance et ajuster l'offre à la demande. L'entreprise retenue a eu besoin de travailler avec une grande diversité de spécialistes pour mettre en œuvre la solution (écologue, sociologue, concepteur lumière, etc). Des actions ont été aussi menées dans les quartiers pour sensibiliser la population aux nouvelles solutions et usages. La ville est satisfaite de la solution, les résultats sont à la clef ! Les objectifs de performance définis initialement, en l'occurrence plus de 20 % de réduction des consommations énergétiques et près de 95% de réduction des émissions de gaz à effet de serre, ont été atteints.

### ***Offre de santé à l'échelle d'un territoire par la société GesNord***

Un exemple de développement territorial autour de la santé est apporté par la société GesNord qui est une plateforme téléphonique dédiée aux professions médicales. Elle a développé une stratégie basée sur le modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération dans le nord de la France. Dans cette région, les tensions sur les cabinets médicaux sont élevées car il manque cruellement de médecins. L'entreprise a décidé de faire évoluer son offre de secrétariat médical pour apporter des solutions de lutte contre la désertification médicale. La solution consiste à réorienter les patients vers les médecins les plus disponibles, organiser la venue de praticiens parisiens pour exercer un ou deux jours dans la région, mettre à disposition un cabinet médical équipé en lien avec les collectivités territoriales... Cette solution s'appuie largement sur les ressources immatérielles et la confiance entre les parties prenantes. Elle permet de faciliter l'accès aux soins des patients et diminue les risques psycho-sociaux des médecins liés à leur suractivité. Cette solution contribue donc à l'obtention d'une performance sociale du territoire.



## La logique « cycle de vie »

### A l'échelle de l'entreprise

Cette dynamique de cycle de vie est la plus souvent mise en avant dans le modèle d'économie de la fonctionnalité. Le basculement de la vente du bien à la vente de l'usage induit une révision du rapport aux biens matériels de l'entreprise. Puisqu'elle ne vend plus de biens mais en reste propriétaire, l'entreprise n'aura pas intérêt à adopter des stratégies d'obsolescence programmée. Elle assurera *a minima* la maintenance des biens et leur remise en état en cas de dégradation de la qualité. Si elle fabrique elle-même les biens, elle pourra les concevoir économes en matières et à durée de vie la plus longue possible. L'allongement de la durée de vie des biens n'est pas le seul bénéfice potentiel. Une gestion en boucles des biens sera théoriquement facilitée. Les fabricants, restant propriétaires des produits, pourront réutiliser les composants et recycler les matériaux pour fabriquer de nouveaux produits. Ces pratiques seront d'autant plus encouragées que les coûts et les risques de pénurie des matières premières vierges sont élevés. Les prestataires de l'offre seront incités aussi à réduire les consommables en phase d'utilisation. Le modèle sera d'autant plus vertueux que ce sont les producteurs de biens qui basculent vers ce nouveau modèle et non les simples intermédiaires, par exemple les loueurs de biens. Cette approche est liée à la notion d'économie circulaire qui vise à minimiser les impacts environnementaux d'un produit le long de son cycle de vie. Elle est aussi proche du concept de responsabilité élargie des producteurs. Les industriels sont responsables des produits et matières et de leur bonne gestion sur l'ensemble de leur cycle de vie, y compris en phase d'usage.

### A l'échelle du territoire

Les activités liées à la gestion des biens matériels dans une dynamique de cycle de vie tendent à mobiliser les acteurs du territoire autour de la maintenance, du réemploi des biens, de la re-fabrication à partir de pièces de seconde main, voire du recyclage des matériaux de produits en fin de vie. A l'instar de la dynamique servicielle territoriale, cette mobilisation des acteurs induit un développement des ressources humaines et économiques locales et une coopération entre acteurs.

#### Exemples d'entreprises et de territoires engagés dans une logique « cycle de vie »

---

##### **La solution Michelin de mobilité, le cycle de vie du pneu**

La solution Michelin, citée plus haut comme exemple de dynamique servicielle, illustre également bien la dynamique de cycle de vie des biens. L'entreprise reste propriétaire des pneus mis à disposition des entreprises de flottes de véhicules. Elle assure la gestion complète du cycle de vie des pneus : entretien, rechapage, augmentation de la durée de vie du pneu, recyclage. La solution associe ainsi conjointement la logique « servicielle » et la logique « cycle de vie ».

##### **L'offre de XEROX**

L'offre de XEROX substitue à la vente des imprimantes-photocopieuses la facturation à l'unité de photocopie, l'entreprise reste propriétaire des machines. XEROX a développé une démarche d'éco-conception et d'optimisation de l'usage des produits selon les principes suivants : démontage facilité des machines, composants interchangeables d'une machine à l'autre, matériaux durables et recyclables, encres nettoyables à l'eau, récupération des pièces pour la fabrication de nouvelles machines, réduction des déchets et réduction de la consommation d'énergie. Cependant, l'entreprise qui est rémunérée à la copie faite n'a pas intérêt à ce que ses clients réduisent le nombre de photocopies.



### ***SEB, la location d'équipements électro-ménagers et le plaisir culinaire***

SEB expérimente actuellement une solution de location d'équipements culinaires auprès d'une clientèle de particuliers dans la région de Dijon. Il est proposé au consommateur de se connecter sur le site « [www.eurecook.fr](http://www.eurecook.fr) » pour réserver son appareil, choisir la durée de location et le point de retrait.

Le site donne accès à des idées de recettes, astuces et conseils d'utilisation pour accompagner le consommateur dans son expérience culinaire. L'entreprise a mis en place une démarche d'éco-conception des emballages et une chaîne logistique des biens utilisés : l'entreprise ENVIE assure la logistique, vérifie si l'équipement retourné est complet et s'il fonctionne, le nettoie, le reconditionne avant de le remettre dans le circuit. La chaîne de grande distribution CASINO et l'atelier culinaire « Avec ou Sans Toque » assurent les points de retrait et retour des appareils. Selon SEB, il se joue une véritable économie circulaire de l'électroménager culinaire. Dans le deuxième volet industriel du projet, il s'agira de repenser, au vu des nouveaux usages, l'écoconception des produits. L'offre actuelle laisse aussi pressentir une orientation servicielle, car elle s'attache déjà à répondre au mieux aux besoins des clients et à développer une culture culinaire tournée vers une nutrition plus saine.

### ***Les services d'agencement d'espaces commerciaux de MOBILWOOD***

La société MOBILWOOD, fabricant de mobilier bois et producteur de service d'agencement d'espaces commerciaux, s'est lancée dans l'économie de la fonctionnalité. Cette société avait déjà fortement investi l'éco-conception de ses produits. Les solutions innovantes d'économie de la fonctionnalité s'appuient sur l'analyse fonctionnelle des besoins des clients et le design des produits. La nouvelle offre s'accompagne d'une optimisation du cycle de vie des produits selon les principes de l'économie circulaire (simplification du montage et démontage des produits, prolongation de la durée de vie des produits, facilité de recyclage des matériaux...). La société a développé son offre auprès de magasins BIOCOOP.

### ***TALE ME - la mise à disposition temporaire de vêtements de haute qualité sur abonnement***

TALE ME, jeune société bruxelloise, a lancé son activité sur le modèle de l'économie de la fonctionnalité. TALE ME conçoit des vêtements pour les jeunes enfants et les femmes enceintes, dans une perspective de haute qualité en lien avec des designers, de respect de la santé et de protection de l'environnement. Pour que les vêtements soient accessibles à toutes les bourses, l'entreprise a construit une offre d'abonnement. Au lieu de stocker des vêtements qui servent pour une très courte durée, les usagers peuvent les emprunter; l'usage des vêtements est ainsi optimisé. Le principe de mise à disposition aux clients dans le cadre d'un abonnement rend possible la réalisation d'une production de qualité en petite série, réalisée en local. L'entreprise cherche à s'approvisionner en matières premières en Europe, fait produire les vêtements dans des ateliers en Belgique.

<http://www.taleme.be/>

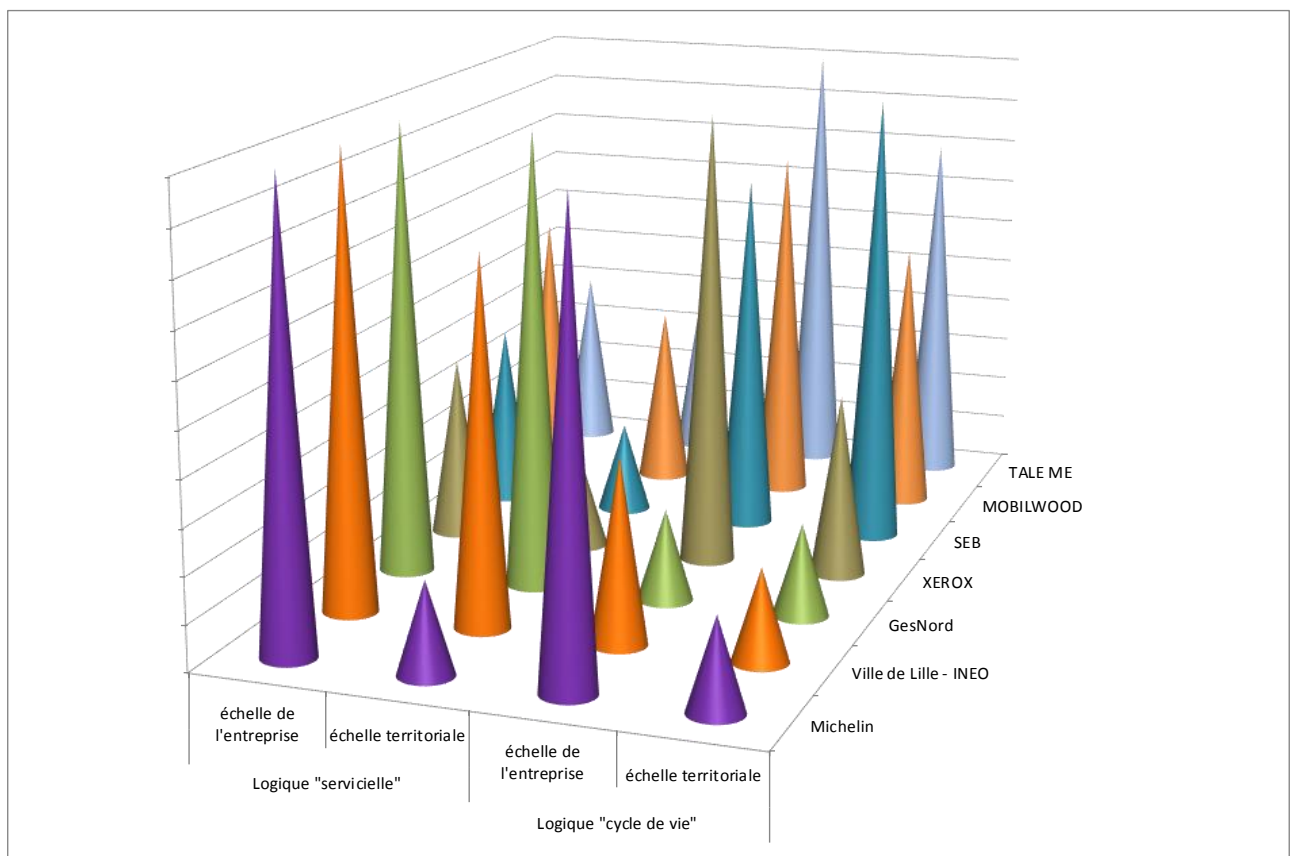
<http://crepe.ieefc.eu/fr/experiences-entreprises/>

---

## Trajectoires d'entreprises

Les exemples d'offres développés ci-dessus montrent que les entreprises s'engagent diversement dans les logiques « servicielle » et « cycle de vie ». Certaines entreprises développent principalement la gestion efficiente des biens matériels, induite par le basculement vers le service. D'autres entreprises s'inscrivent principalement dans une dynamique servicielle, revisitant ainsi plus profondément leur modèle économique autour de la performance d'usage. Certains modèles productifs associent les deux dynamiques parfois timidement, comme SEB, ou beaucoup plus franchement, comme Michelin. Des projets innovants de modèles serviciels territoriaux commencent aussi à voir le jour. Les entrées dans l'économie de la fonctionnalité sont donc multiples et les trajectoires potentiellement nombreuses. La figure 2 et l'encadré ci-dessous illustrent ces propos.

Figure 2 - Dynamiques d'entreprises



## ARECO : parcours d'une entreprise vers l'économie de la fonctionnalité

ARECO : PME (60 personnes) de GRASSE (06).

Activité : conception, fabrication et vente de nébuliseurs pour les rayons frais des grandes surfaces.

**Son offre initiale : vente d'une ligne de nébulisation avec maintenance.**

Etape 1 (2011-2013) : En cherchant à innover, pour à la fois se démarquer d'une concurrence assez forte, et répondre à une préoccupation sur l'impact environnemental sur son matériel de nébulisation, le dirigeant s'est tourné vers l'éco conception et a mis en place plusieurs actions : modularité du matériel pour augmenter la longévité des lignes, pilotage à distance du service après-vente de façon à éviter les déplacements inutiles, formation des clients. Il réalise également une analyse de cycle de vie qui lui montre que l'impact majeur n'est pas sur le matériel mais sur l'utilisation qui en est faite.

Il s'engage dans la phase test d'une méthode d'accompagnement (NOVUS), qui lui permet approfondir la question d'englober la gestion de l'usage du matériel dans son périmètre et de valoriser cela auprès de ses clients. Il aboutit à **une offre intermédiaire de location d'une ligne avec formation et maintenance.**

Etape 2 (2014) : Souhaitant approfondir la question de la performance d'usage, il intègre l'opération collective CAP EF, au sein de laquelle il travaille depuis plus d'un an à ce **premier projet d'offre d'économie de la fonctionnalité : la vente d'une solution globale avec engagement sur la rentabilité du rayon en termes de qualité du produit, optimisation des achats et réduction des déchets.**

Etape 3 (2016-2017) : Suite à la réflexion engagée avec le club CapEF, ARECO décide de tester sur des cas réels l'économie de la fonctionnalité. En interne, un comité opérationnel est nommé regroupant l'ensemble des services concernés. Ce comité développe plusieurs fonctions périphériques et servicielles (**augmentation de la qualité de conservation du produit, diminution du taux de déchets, suivi des paramètres environnementaux, développement d'outil d'information vers les consommateurs, ...**) permettant d'améliorer la performance globale des rayons visés en y intégrant les consommateurs, les producteurs et les distributeurs. **Côté facturation, le coût mensuel pour le client serait alors variable en fonction de l'amélioration qualitative de la prestation mise en place.**

à suivre...

## Une voie prometteuse pour un développement durable

Il est souvent admis que la location et la mutualisation des biens (auto-partage...) représentent les premiers stades de l'économie de la fonctionnalité et qu'elles permettent des gains environnementaux car conduisent à l'intensification de l'usage des biens. Mais qu'en est-il vraiment ?

L'idée courante est que ces modèles d'affaires sont vertueux car diminuant le nombre de biens en circulation à un instant donné. On oublie que l'intensification de l'usage conduit à une usure plus rapide entraînant un renouvellement plus fréquent de ces biens. Cette intensification de l'usage doit se doubler d'une plus grande robustesse de produit pour être véritablement intéressante sur le plan environnemental.

Par ailleurs, l'augmentation de la circulation des objets due à l'intensification de leur gestion en boucles pourrait conduire à augmenter sensiblement leur lavage et ainsi la consommation d'eau, mais aussi le transport des marchandises et de fait, accroître les emballages, les émissions de gaz à effet de serre et de polluants dans l'air. D'autre part, pour augmenter la rentabilité de leur entreprise, les loueurs ont tout intérêt à réaliser le plus possible d'actes de vente de services ce qui induit une croissance en volume des biens produits mis en location. Les offreurs trouvent d'autant plus preneurs que la consommation est facilitée et peu coûteuse. Le gain environnemental obtenu par la plus grande maîtrise technologique risque d'être annihilé par l'augmentation du nombre de clients. Ce phénomène est bien connu sous le nom d'effet rebond.

La logique servicielle associée à la vente d'une performance d'usage ou à la production d'une performance territoriale est-elle plus prometteuse ?

Lorsque l'entreprise s'inscrit dans une dynamique servicielle tournée vers la performance, elle est encouragée à développer une stratégie de différenciation de la concurrence par la qualité et non par des prix bas. **La rentabilité de l'entreprise est essentiellement liée à la valorisation de la composante immatérielle de l'offre (compétences, confiance, pertinence de l'offre...) et moins au volume des solutions vendues.** D'autre part, une bonne connaissance des besoins des clients par l'offreur permet de produire une solution taillée sur mesure, n'incitant pas à produire plus que de raison pour satisfaire la demande. Les actifs matériels de l'entreprise tendent aussi à être optimisés. Les risques et les coûts étant à la charge du prestataire, il est aussi dans l'intérêt de celui-ci de minimiser la consommation de matières et d'énergie. Les économies de matières seront potentiellement à la clef. Par ailleurs, l'objet même de l'offre peut porter sur une performance environnementale, telle que la réduction de la consommation d'énergie.

La dynamique servicielle territoriale va encore plus loin. Les écosystèmes d'acteurs prennent en charge les externalités produites sur le territoire au sein même du système productif. Ceci améliore l'engagement des acteurs économiques dans un développement durable. La valeur créée n'est plus seulement monétaire mais aussi liées aux effets utiles environnementaux, sociaux et économiques produits sur le territoire.

Ainsi, la dynamique servicielle, qu'elle relève de l'entreprise seule ou bien d'un territoire, présente un intérêt indéniable. Dans une optique d'amélioration des bénéfices environnementaux, l'idéal serait de la coupler avec une dynamique de gestion efficiente des biens matériels au sein des entreprises et des territoires. Cette gestion des biens matériels est souvent associée à la logique de cycle de vie des biens. Or la logique « servicielle » et la logique « cycle de vie » sont le plus souvent portées par des dispositifs et des acteurs différents et peuvent sembler de fait peu compatibles. Un des enjeux sera d'articuler ces deux dynamiques, gage d'une avancée significative dans la mise en œuvre du développement durable, et d'un « **effet ciseau** » **correspondant à la décroissance des facteurs matériels couplée à la croissance des facteurs immatériels.**

## Conclusion

L'économie de la fonctionnalité demande un saut culturel et une approche systémique par rapport au modèle industriel actuel. Ce saut implique pour les entreprises de revisiter leur rapport à leurs clients, à l'environnement, au social, au travail et à leur modèle de gestion. Elles sont amenées à revoir de façon importante leur modèle de développement et leur mode de création de valeur. Les acteurs territoriaux sont aussi appelés à se mobiliser pour imaginer d'autres façon d'habiter, de s'alimenter, d'organiser la mobilité ou la santé sur leurs territoires. L'économie de la fonctionnalité a vocation à entraîner la création d'emplois non délocalisables, et ainsi revitaliser les territoires.

L'économie de la fonctionnalité est encore en émergence. Son développement nécessite d'être soutenu par les pouvoirs publics par l'aide à l'innovation et l'expérimentation sur le terrain. Comme pour toute démarche de rupture, le caractère systématique et général des bénéfices environnementaux, sociaux et économiques liés à l'économie de la fonctionnalité, en regard d'un modèle économique plus conventionnel, est impossible à établir. Il est ainsi essentiel de placer les enjeux du développement durable au cœur de toute réflexion de conception d'une offre d'économie de la fonctionnalité et de son évaluation. Les bénéfices sont à évaluer au cas par cas du fait de la spécificité des offres. De nouvelles expériences voient le jour, observons-les et soutenons les plus prometteuses. L'avenir se prépare dès maintenant !



# Lexique de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération

Comme présenté dans l'introduction de ce rapport, la vision a été développée en s'appuyant essentiellement sur le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, référentiel développé dans un premier temps par ATEMIS, puis partagé et enrichi au sein de l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération.

Ont contribué à la rédaction de ce lexique, sous la direction de Christian du TERTRE : Xavier BARON, Nadia BENQUÉ, Romain DEMISSY, François HUBAULT, Brigitte PASQUELIN, Christophe SEMPELS, Patrice VUIDEL.

## A

### Activités de travail

Dans le langage courant, la notion de travail est utilisée selon plusieurs acceptions : le travail est synonyme d'emploi (« j'ai un travail ») ; le travail relève d'un résultat (« c'est du bon travail ») ; le travail renvoie à l'activité (« je travaille »).

Toute activité ne relève pas du travail, certaines relèvent du loisir, du soin de soi... Les activités de travail ont pour objet de réaliser un bien ou un service destiné, d'un côté, à l'autoconsommation ou au don (économie non monétaire), de l'autre, à l'obtention d'un revenu (économie monétaire, marchande ou non marchande). Cette activité s'opère en mobilisant une relation de coopération avec autrui dans le cadre d'une organisation sous contraintes de temps et de ressources : ressources matérielles (équipements, énergie et produits intermédiaires) et ressources matérielles (compétences, confiance, pertinence, santé). Ces ressources sont mobilisées selon des principes organisationnels et managériaux traduisant plusieurs « configurations productives ». Ces dernières peuvent se présenter sous la forme d'une « chaîne de valeur » interne et externe à l'entreprise (modèle industriel classique) ou sous la forme d'activités encadrées les unes vis-à-vis des autres (modèle de l'écosystème productif).

L'activité de travail s'opère en référence à un modèle de performance explicite ou implicite, relevant de plusieurs registres : qualité des biens et des services / gains de productivité / externalité / réflexivité / rentabilité. Selon le modèle économique de l'entreprise et sa stratégie, ces registres sont plus ou moins pris en compte. Dans certains cas, l'un peut jouer un rôle prédominant : la qualité dans le modèle artisanal ; la rentabilité dans le modèle industriel et financiarisé ; dans d'autres, il s'agit d'une combinaison de registres dont l'ordre dépend d'arbitrages politiques et stratégiques. L'évolution de la performance est dépendante des choix réalisés en matière d'investissements matériels (équipements), d'investissements immatériels (formation, communication, R/D, conception d'organisation...), de mode d'organisation et de management, de gouvernance.

Les activités de travail et le modèle de création de la valeur sont reconfigurés lors du passage à l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

## B

### Business model

Le business model est l'expression anglo-saxonne du modèle d'affaires. Il s'inscrit dans le modèle économique d'une entreprise, mais ne le résume pas. Il traduit et caractérise les conditions dans lesquelles l'entreprise transforme les différentes dimensions de la valeur produite en valeur monétaire. Il recouvre les conditions dans lesquelles elle vend (ou loue) les biens et les services produits, de manière disjointe, associée ou intégrée. Le Business Model caractérise les conditions dans lesquelles l'entreprise contractualise ses relations d'achats et de ventes avec ses clients et ses fournisseurs.

## C

### Communs

Un commun se caractérise par l'existence d'une ressource, et d'une communauté en charge de la gestion de cette ressource à partir d'un ensemble de règles sociales qu'elle a construites.

La condition pour créer un commun, quel qu'il soit, est la décision d'une communauté de s'engager dans des pratiques sociales visant à gérer une ressource pour le bénéfice de tous. Ce qui implique notamment une capacité à superviser les usages et à sanctionner les abus.

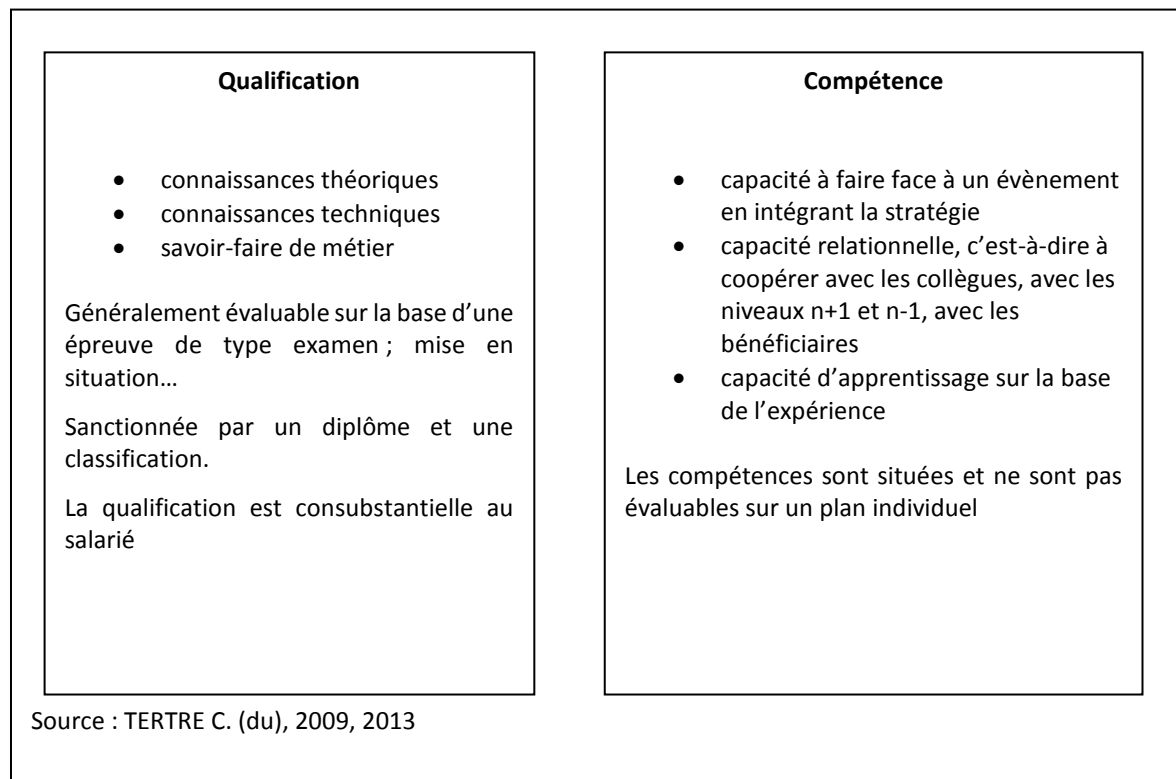
Un premier ensemble de communs concerne des biens matériels non excluables (c à d. que le bien est disponible à tous) et non rivaux (c à d. que la quantité du bien disponible est limitée et que sa consommation par un individu ou une entreprise réduit celle des autres). Les nappes phréatiques, les forêts peuvent par exemple devenir des communs.

Un second ensemble de communs concerne des ressources immatérielles (des connaissances par exemple). A la différence des communs matériels, les ressources immatérielles ne s'épuisent pas, voire se développent dans l'usage et le partage. La logique d'open access développée en informatique, puis la création d'un système de « creative commons », qui gèrent les droits et les limites d'appropriation, de partage et de commercialisation, ont permis d'adapter les principes des communs à ces nouveaux « objets ».

Source : BOLLIER D., La renaissance des communs, Edition Charles Léopold Mayer, 2013

### Compétences (individuelle, collective et d'entreprise)

La notion de compétence émerge dans les entreprises et en sciences sociales vers le début des années quatre-vingt. Elle est, à alors, souvent utilisée à la place de qualification. Pourtant, l'une ne remplace pas l'autre ; la distinction de ces deux notions et la compréhension de leurs articulations méritent d'être identifiées.



La qualification désigne les savoirs (pratiques, technologiques, scientifiques) qui sont appropriés par chaque salarié et qui lui octroient la possibilité d'assumer des opérations, des tâches, des responsabilités dans une organisation sociale du travail spécifique. Ces qualifications donnent lieu à des classifications selon une logique relevant de celle de la grille Parodi, généralement négociées par les partenaires sociaux. Des qualifications sont, ainsi, attribuables à chaque salarié au regard d'un métier.

Les compétences désignent les capacités des salariés à faire face à un évènement, à prendre en charge un aléa, un dysfonctionnement dans une logique compatible avec la stratégie de l'organisation, plus généralement, celle de l'entreprise. Cette aptitude du salarié repose, alors, sur sa capacité à mettre en œuvre des dynamiques de coopération (les fameuses aptitudes relationnelles) avec les pairs (coopération horizontale), les membres de la ligne hiérarchique (coopération verticale), les bénéficiaires des services (coopération transverse).



Enfin, le salarié est appelé à apprendre de l'expérience pour développer ces aptitudes. De ce point de vue, le salarié est convoqué dans des registres relevant de sa personnalité.

Cependant, cette capacité à prendre en charge un évènement, à coopérer, à apprendre de l'expérience ne dépend pas que de lui. Cela dépend des outils matériels et des ressources immatérielles dont il dispose, de ses interlocuteurs dans leur propre volonté à coopérer, des dispositifs d'accompagnement mis en place par l'entreprise pour faciliter les dynamiques d'accumulation de connaissances.

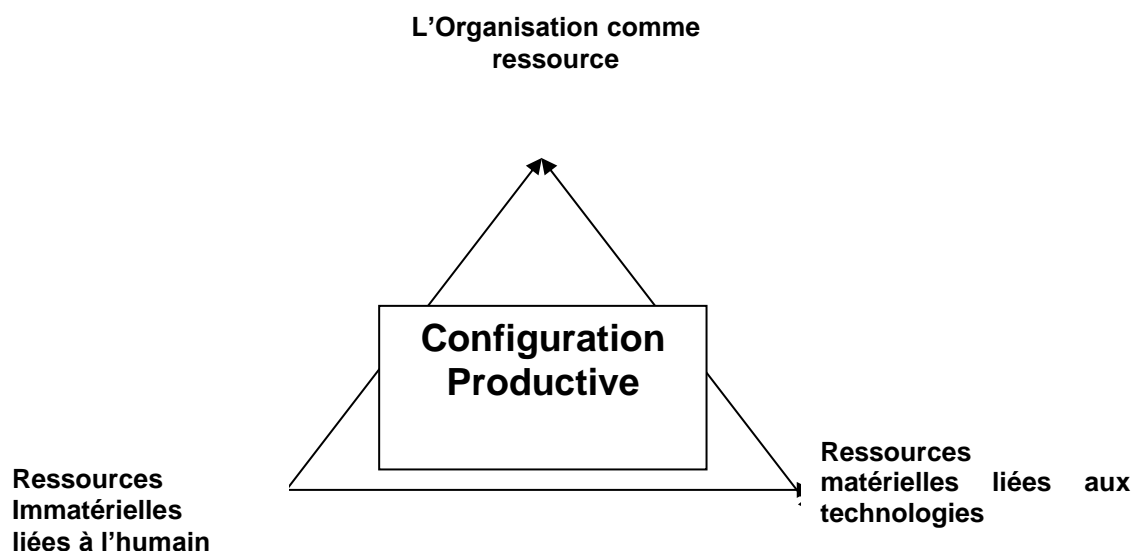
Cette compétence est ainsi en lien avec la qualité de l'organisation et celle du management. Elle est individuelle et collective. Dans cette perspective, la notion de compétence individuelle est un non-sens. La compétence est à l'articulation de l'individuel et du collectif. C'est pourquoi, une personne peut être compétente dans un certain environnement et ne plus l'être dans un autre et vice-versa. En définitive, la compétence est « située ».

Des liens forts relient qualification et compétence. D'un côté, il n'y a pas de compétence sans qualification ; de l'autre, c'est sur la base de l'exercice de la compétence dans sa double dimension individuelle et collective que le salarié peut acquérir une expérience à partir de laquelle ses qualifications en tant qu'ensemble de connaissances seront susceptibles de progresser. Encore faut-il que l'entreprise ait mis en place des dispositifs institutionnels permettant aux salariés de se repérer dans leur travail et de s'appuyer sur des investissements immatériels évaluant le travail collectif réel et les enjeux de professionnalisation.

Source : TERTRE C. (du), 2009, 2013.

### Configuration productive

Toute « stratégie de profit » est fondée sur une activité clef mobilisant des compétences particulières, dans le cadre d'une organisation spécifique, s'appuyant sur des ressources matérielles et immatérielles données. Cette articulation de ressources sous contrainte de valorisation est dénommée « configuration productive ». Or, toute production est située, c'est-à-dire qu'elle est localisée sur un territoire et s'inscrit dans un espace sectoriel construit institutionnellement ; c'est ce qui permet à l'entreprise de bénéficier « d'externalités positives ». Dans cette perspective, les entreprises cherchent à rationaliser la mise en œuvre de leurs configurations productives, afin de rendre compatibles la recherche de gains de productivité et l'obtention d'externalités ressources liées à leur « situation » territoriale et sectorielle.



Source : TERTRE C. (du), 2013.



Il est possible de mettre en évidence huit grandes catégories de « configurations productives » : la première concerne essentiellement les mondes agricole et marin ; les trois suivantes, le monde industriel, les quatre dernières, le monde des services.

Les huit appellations sont les suivantes :

1. la configuration du vivant (agriculture, pêche...);
2. la configuration industrielle de grandes séries (production en discontinue portant sur la forme de produits standardisés);
3. la configuration industrielle de process (production en continue transformant la composition physico-chimique de produits fabriqués en grandes quantités);
4. la configuration de chantier (production sur chantier, à l'unité ou en petites séries);
5. la configuration des services logistiques (stockage, déstockage des marchandises, transport de marchandise ou de personnes, activités de distribution des biens...);
6. la configuration des services administratifs et informationnels (formalisation d'une information sur papier ou de manière numérique, archivage, traitement, circulation, restitution);
7. la configuration des services de réparation/maintenance (remise des produits aux normes d'usage, prévention des pannes);
8. la configuration des services immatériels et relationnels (services aux personnes ou aux entreprises fondée sur une relation de service ayant un impact sur la qualité du service et l'efficacité des moyens mis en œuvre).

Les quatre dernières configurations productives qui concernent le monde des services, ont la particularité de mobiliser l'activité du bénéficiaire du service (le client, l'utilisateur, l'ayant droit...) dans le cadre d'un « rapport social de service ». Ce dernier dépend

1. des conditions d'accessibilité aux services (conditions d'accès géographiques, culturelles, temporelles, financières...),
2. des formes d'externalisation d'une partie des activités vers le bénéficiaire,
3. de la qualité des échanges intersubjectifs lors de la relation de service,
4. de la division sociale du travail en back-office.

Pour en savoir plus : TERTRE C. (du), 1995.

### Coopération

Le développement économique a reposé, jusqu'à aujourd'hui, sur un processus ininterrompu de division et de spécialisation du travail, entre les salariés d'une même entreprise, entre entreprises, entre secteurs d'activité. Parallèlement, les enjeux de coordination entre ces activités séparées les unes des autres sont devenus primordiaux. La division du travail et la spécialisation ont permis à l'industrie d'une part de se confronter à la complexité, d'autre part à gagner en productivité. Cette dynamique atteint cependant des limites : pertes de sens du travail ; coûts de la coordination dépassant les effets positifs de la productivité ; effets pervers sur la qualité du travail en silo... La nécessité de promouvoir la coopération au sein d'une organisation, entre entreprises, entre secteurs d'activité émerge avec force.

La coopération consiste à tenir compte des contraintes des autres dans les choix et arbitrages que font les acteurs dans leurs activités réelles. La coopération est le pendant de la coordination. Elle désigne la capacité des uns et des autres à travailler dans son champ de compétence tout en tenant compte du travail des autres. La coopération renvoie donc à la qualité du travail en tant qu'activité créatrice de valeur sur un plan économique, social ou personnelle, et à la qualité des relations entre acteurs.

De ce point de vue, il existe trois types de coopération :

- la **coopération horizontale**, celle qui s'exerce entre pairs, entre membres d'un même collectif de travail, d'une même profession, d'un même niveau hiérarchique ;
- la **coopération verticale** qui s'opère au sein de la ligne hiérarchique propre à toute organisation ;
- la **coopération transverse** qui se déploie avec les bénéficiaires du service ou avec les fournisseurs. La qualité de cette coopération transverse est stratégique vis-à-vis du développement durable, vis-à-vis du modèle de l'économie de la fonctionnalité.



Source : TERTRE C. (du), 2009  
Pour en savoir plus : DEJOURS C., 2011 ; TERTRE C. (du), 2013

### Coût élargi partagé

L'évaluation économique d'une activité va bien au-delà des seuls effets intentionnels qu'elle produit. Elle impose de considérer également les effets utiles (générés ou captés par l'activité) vis-à-vis du territoire, de l'économie, de l'environnement, de la société.

Le concept de « *coût élargi partagé* » est ainsi défini pour rendre compte d'un coût qui prend en charge la valeur de ces effets utiles. Ce coût se distingue du « coût global » plus fréquemment utilisé, au sens où le terme « global » tend à penser que le coût peut être considéré comme un ensemble homogène. Le terme « élargi » exprime la prise en compte des périmètres d'acteurs qui interviennent dans la construction du coût. La notion de « partagé » est employée au sens où ce coût résulte d'une contribution entre les différentes parties.

Son élaboration repose sur des systèmes de coopération /compensation entre les bénéficiaires qui captent la valeur sans rémunérer le service/dispositif qui en est à l'origine, et celui qui porte l'investissement.

Cette forme de comptabilité présente des difficultés : d'une part, elle nécessite de définir les périmètres d'acteurs à prendre en compte dans l'évaluation, d'autre part, elle demande de valoriser les effets qui pour certains, ne sont pas toujours quantifiables, et pour d'autres, pas observables à court terme.

La capacité à construire un « *coût élargi partagé* » est cependant indispensable dans la réalisation d'un modèle économique répondant aux enjeux du développement durable.

Source : PASQUELIN B., 2016.

## D

### Découplage

La très grande majorité des modèles économiques actuels centrent la croissance du revenu sur la croissance du volume de biens ou de consommables à vendre (un électricien vend un volume de kw/h, un distributeur d'eau vend des m<sup>3</sup> d'eau, un constructeur automobile vend un nombre de voitures, ...). Dans cette dynamique, l'obtention de revenus monétaires est étroitement dépendante de la consommation de ressources matérielles, matières premières, biens intermédiaires comme énergie. Plus une entreprise cherche à accroître son chiffre d'affaires, plus elle est amenée à augmenter son volume de vente, plus elle consomme de ressources matérielles.

Le découplage vise à casser cette corrélation entre création de richesses d'une part et consommation de ressources matérielles et d'énergie, d'autre part. A cet égard, il importe de distinguer le découplage relatif du découplage absolu. Le découplage relatif désigne une baisse de l'intensité matière/énergétique par unité produite. Malheureusement, un **découplage relatif** ne garantit pas pour autant une baisse absolue de ressources matérielles et énergétique (notamment à cause de l'effet rebond). La situation dans laquelle les impacts sur les ressources baissent en termes absolus est appelée le **découplage absolu**.

Cela exige une réduction de l'usage de ressources matérielles et une croissance des ressources immatérielles mobilisées. La valeur servicielle du produit (output) augmente tout en diminuant les ressources matérielles consommées.

Pour en savoir plus : THEYS J., TERTRE C. (du), RAUSCHMAYER F., 2010.

## E

### Éco-conception

Démarche préventive qui permet de réduire les impacts négatifs des produits, services ou processus sur l'environnement écologique, sur l'ensemble de leur cycle de vie, tout en conservant les qualités d'usage. L'éco-conception vise à intégrer l'environnement dans les phases de conception ou d'amélioration d'un bien, aux côtés des critères classiques que sont les coûts, la qualité, la faisabilité technique, les attentes du marché, ...

Un bien éco-conçu doit :

- Etre adapté à son usage, la forme suivant sa fonction
- Minimiser l'utilisation de ressources non renouvelables (matières premières et énergie)
- Minimiser les composants toxiques ou les substituer
- Etre fiable et utile
- Etre facile à entretenir, voire à réparer
- Etre conçu pour durer et pour pouvoir être recyclé
- Minimiser son impact environnemental sur l'ensemble de son cycle de vie

L'éco-conception des services va étendre la démarche ci-dessus aux conditions d'accessibilité des services par les bénéficiaires.

Pour en savoir plus : SEMPELS C., HOFFMANN J., 2013.

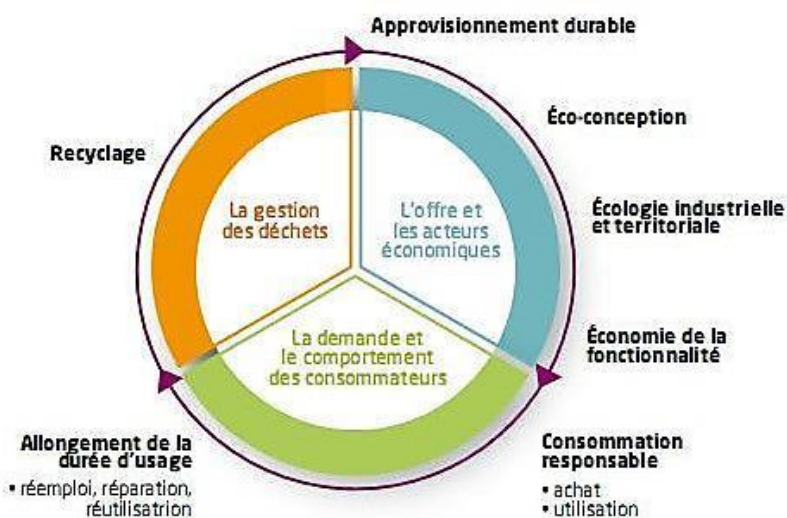
## Économie circulaire

Le système économique actuel est très largement fondé sur des flux linéaires de matières : extraction de matières premières, transport, transformation et production de produits semi-finis ou finis, logistique, distribution, Ce système segmente l'utilisation des ressources et produit une quantité considérable de déchets.

A l'inverse, l'économie circulaire conduit à transformer les déchets en ressources productives. Les déchets sont réintroduits dans de nouveaux cycles économiques ou dans la biosphère (et ce sans générer d'externalités négatives).

L'économie circulaire est donc un terme générique pour désigner une dynamique industrielle, qui est, dans sa conception et son intention même, régénératrice. Les flux de matière sont de deux types :

- Un nutriment biologique qui est un matériau ou un bien conçu pour réintégrer le cycle biologique, en étant consommé par les micro-organismes du sol et par la faune ;
- Un nutriment technique qui est un matériau ou un bien conçu pour réintégrer, sans nuire à la biosphère, le cycle technique (ou métabolisme industriel).



Source : Institut de l'économie circulaire, 2014.

Selon l'ADEME, l'économie circulaire peut se définir comme un système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits (biens et services), vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement tout en développant le bien être des individus. L'économie circulaire doit viser globalement à diminuer drastiquement le gaspillage des ressources afin de découpler la consommation des ressources de la croissance du PIB tout en assurant la réduction des impacts environnementaux et l'augmentation du bien-être. Il s'agit de faire plus et mieux avec moins.

[Fiche technique – Economie circulaire : notions \(2014\).](#)



## Éco-efficience

L'efficacité avec laquelle les ressources naturelles (minérales, énergétiques et biologiques) sont utilisées par les systèmes industriels de production et de consommation pour répondre aux besoins de l'être humain, à des prix compétitifs, tout en veillant à réduire les incidences pour l'environnement qui y sont liées.

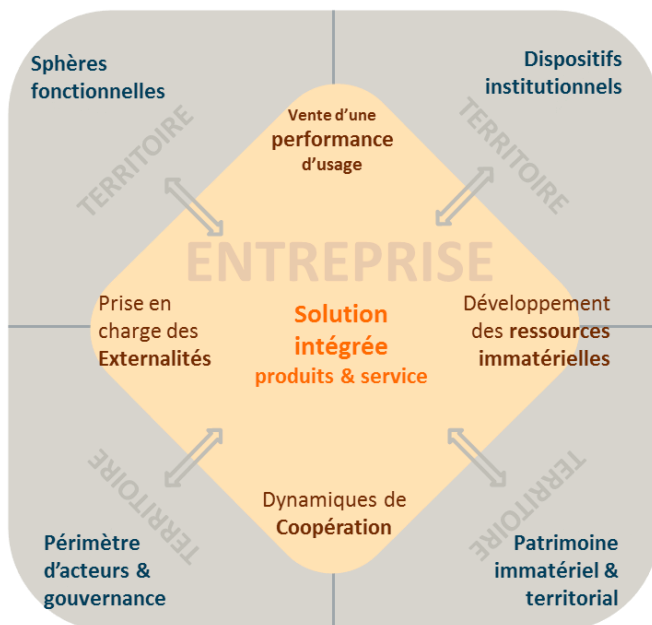
## Économie de la fonctionnalité et de la coopération

L'Économie de la Fonctionnalité et de la coopération consiste à produire une solution intégrée de biens et de services, basée sur la vente d'une performance d'usage ou inscrite dans une dynamique territoriale, de telle manière que la solution prenne en charge des externalités sociales et environnementales.

Ce modèle privilégie, donc, des offres fondées sur l'intégration de biens dont la propriété est conservée par l'offreur, et de services. La substitution de la vente d'un bien ou d'un service conçu comme un « quasi bien » par une offre de « solution intégrée » est l'occasion de déplacer le périmètre des attentes prises en compte dans les domaines de « l'habiter », de la santé, de la mobilité, de l'information et de la connaissance, de l'alimentation ; et de les intégrer dans une perspective de développement durable. Ce déplacement du périmètre de l'activité autorise le découplage de la création de valeur du volume de la dimension matérielle de la production.

Les trajectoires permettant d'évoluer vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération distinguent deux cas de figures :

- **Stade 1 :** Le modèle centré sur la performance d'usage désigne le fait de ne plus vendre des biens ou des services séparés les uns des autres, mais de les mettre à disposition de ses publics cibles moyennant une facturation fondée sur les résultats obtenus par la performance d'usage provenant de leur intégration. Ce passage au modèle serviciel permet d'envisager d'une nouvelle manière le cycle de vie des équipements, ainsi que des conditions d'accessibilité aux services plus égalitaires.
- **Stade 2 :** Le modèle de la solution intégrée désigne l'offre de solutions qui intègrent des produits et des services de telle manière que le nouveau périmètre d'activité soit en mesure de contribuer aux dynamiques durables des territoires. C'est le changement de périmètre d'activités et d'acteurs engagés dans la réalisation de « la solution intégrée » qui permet de prendre en charge ces externalités négatives ou de développer les positives dans une perspective de territoire durable. Cette approche de la dynamique économique change le rapport des entreprises aux territoires, d'un côté, à la dimension humaine du travail, de l'autre, en renouvelant l'approche de la coopération. La « coopération transverse » devient stratégique.



La dynamique productive engagée à travers ces deux trajectoires (stades un et deux) a tendance à réduire l'usage des ressources matérielles et à augmenter les ressources immatérielles et leurs impacts (effet ciseau). Les gains environnementaux, sociaux et sociétaux, de ces deux approches relèvent d'une double boucle : ils sont, d'une part, liés à une organisation circulaire des flux de matières relevant de l'économie circulaire (première boucle longue) ; ils conduisent, d'autre part, au développement de ressources immatérielles par la prise en compte des « effets réflexifs » adossés à une organisation promouvant les retours d'expérience, le « management coopératif » et une gouvernance élargie aux parties prenantes (seconde boucle courte). Cela exige le recours à l'éco-conception, aux Analyses de cycles de vie (ACV) à l'éco-efficience, à l'identification des externalités et à la recherche de leur prise en compte, ainsi, qu'à la promotion de la coopération et à la reconnaissance du travail réel.

Source : Club Economie de la Fonctionnalité et Développement durable, 2013.

Pour en savoir plus : TERTRE C. (du), 2006, 2007 ; GAGLIO G., LAURIOL J., TERTRE C. (du), 2011.

### **Économies d'adoption**

Gains de productivité obtenus dans la relation de service du fait de l'inscription dans la durée de la coopération et d'une meilleure connaissance mutuelle de tous les participants sur la base de la stabilisation des relations entre le prestataire et le bénéficiaire. Plus on se connaît, plus vite on se comprend, plus la co-production est facilitée et les coûts de coordination diminués. Par exemple : Le médecin, parce qu'il connaît ses patients, va gagner du temps sur le diagnostic. En retour le patient, parce qu'il a développé une relation de confiance avec son médecin, ne cherchera pas à obtenir un second avis.<sup>265</sup>

### **Économies de complémentation**

Gains de productivité obtenus dans la relation de service du fait de la qualité de la coopération entre des compétences (individuelles ou collectives) complémentaires.

### **Économies de flexibilité**

Gains de productivité obtenus dans la relation de service du fait de l'emploi de technologies flexibles et des aménagements du temps de travail.

### **Économies d'intégration**

Gains de productivité obtenus dans la relation de service du fait de la possibilité d'intégrer dans la réalisation d'une activité des effets utiles pour d'autres. Par exemple, le facteur en même temps qu'il porte le courrier, peut avoir un rôle de veille / prévention. Ce qui représente une économie d'intégration par rapport à la situation où deux professionnels passeraient au domicile, l'un pour le courrier, l'autre pour la prévention.

### **Effet rebond**

L'effet rebond désigne l'augmentation de consommation de ressources matérielles liée à la réduction des limites associées à l'utilisation d'une technologie. Ces limites peuvent être monétaires, temporelles, sociales, physiques ; liées à l'effort, à un danger, à l'organisation.

Imaginons une situation où la consommation ne peut augmenter par manque d'argent. Le marché est "plafonné" par le pouvoir d'achat des consommateurs. Arrive une amélioration de l'efficacité des systèmes de production réduisant les coûts par unité. Cette innovation va dégager des économies permettant de consommer plus de produits ou services jusqu'à atteindre à nouveau les limites financières (ex. du *low cost* dans l'aérien qui a provoqué l'augmentation du nombre de passagers en convertissant des non-clients en utilisateurs du service).

L'augmentation de la consommation ne se fait pas forcément avec le même type de commodités : ainsi le gain de performance d'un équipement engendre une réduction des dépenses, gains pouvant ensuite être réinvestis dans l'achat d'un autre appareil

---

<sup>265</sup> BENQUÉ N., TERTRE C. du, VUIDEL P., 2014, Trajectoire vers l'économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, dans une perspective de développement durable, Note CREPE-EFC.



## Effets utiles

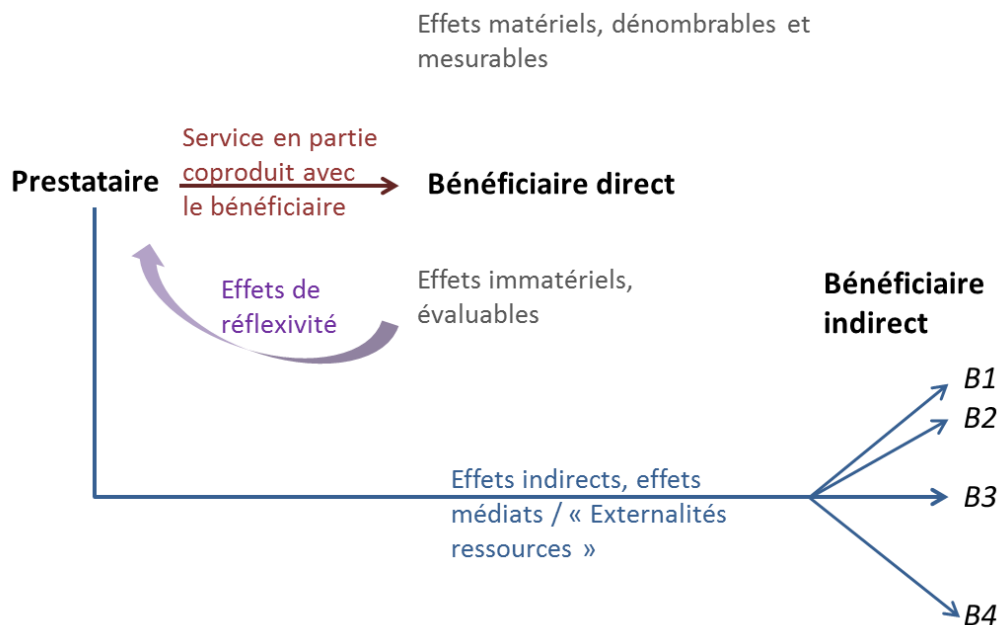
Les processus de création de valeur induits par la réalisation d'une activité, s'opèrent à plusieurs niveaux :

1- les effets utiles rendus par l'activité et attendus par le bénéficiaire, qui font l'objet de la rétribution monétaire payée par le bénéficiaire à l'occasion de la vente du bien ou du service.

2- les effets utiles rendus par l'activité mais non conscientisés par le bénéficiaire, donc ne faisant pas l'objet d'une rétribution monétaire. Le Prestataire aura donc intérêt à identifier ces effets utiles ce qui lui permettra d'augmenter sa proposition de valeur, et à les valoriser explicitement (les révéler au du bénéficiaire) pour augmenter sa rétribution monétaire ou obtenir une compensation d'une autre nature.

3- les **effets de réflexivité** qui décrivent le fait que certaines **ressources immatérielles** mobilisées dans le processus de production, se développent par le fait même d'être engagées dans ce processus. Cet effet joue sur les ressources que mobilise l'entreprise-prestataire. Cela porte notamment sur la **compétence** de l'entreprise ; la **pertinence** de son dispositif organisationnel et de ses règles ; la **confiance** sur laquelle elle s'appuie, à travers la qualité des liens s'établissant entre ses différentes « parties prenantes »<sup>266</sup>, la **santé** des salariés et les modalités d'engagement de la subjectivité. Le développement de ces ressources immatérielles est source de création de valeur non monétaire et participe de la dynamique de performance de l'entreprise-prestataire. Le développement des ressources immatérielles va dépendre de la qualité de dispositifs de soutien internes, mis en œuvre par l'entreprise-prestataire.

4- les effets non intentionnels de l'activité qui impacte l'activité d'un autre acteur, sans que cette interaction ne fasse l'objet d'une compensation entre eux. On parle alors d'« **externalités** ». L'effet peut être positif (effet ressource) ou négatif.



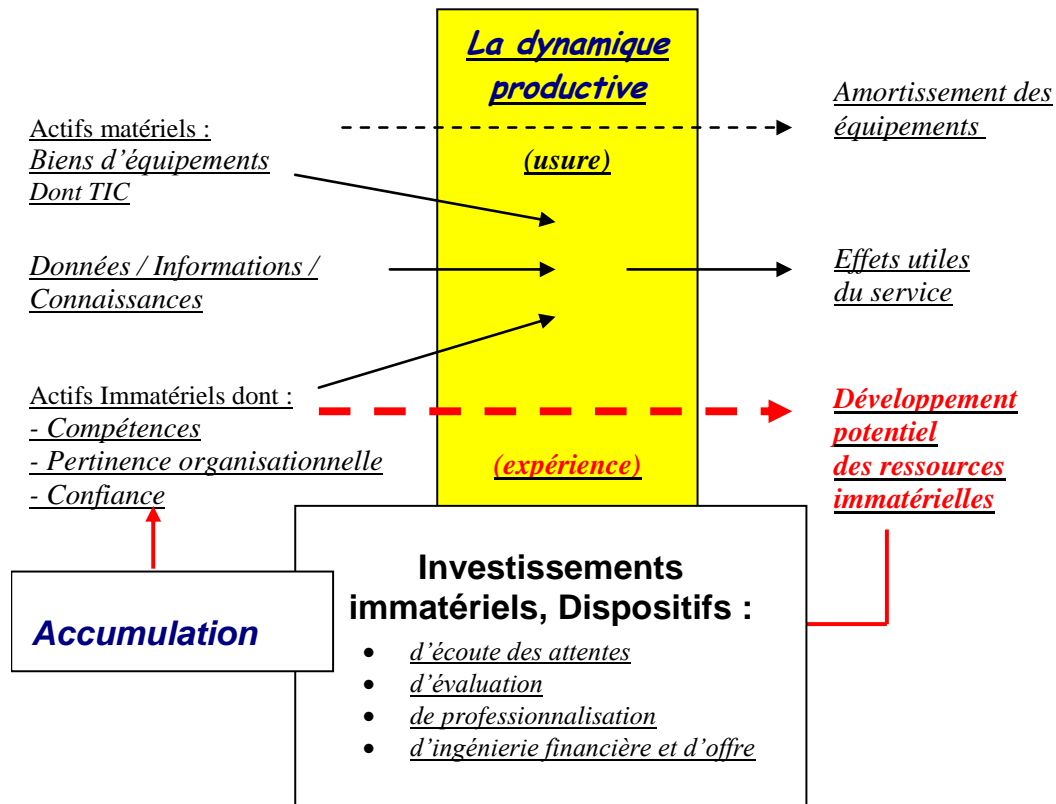
## Externalités

Les activités productives, d'un côté, les modes de consommation et de vie, de l'autre, provoquent des effets non intentionnels sur l'environnement écologique et social de nos sociétés. Certains de ces effets sont positifs, mais d'autres sont négatifs. Ces effets non intentionnels sont appelés « externalités ». Dans la période actuelle, le développement économique fondé sur l'industrie et une dynamique « productiviste » (produire, vendre et consommer toujours plus de biens) pose de très nombreux problèmes de détérioration de l'environnement écologique et l'accroissement d'inégalités sociales et territoriales. L'enjeu majeur du développement durable consiste à prendre en charge la réduction des externalités négatives et à accroître celles qui sont positives ce qui conduit à rechercher un (ou des) nouveau(x) modèle(s) de développement des territoires et des nouveaux modèles économiques d'entreprise. C'est dans ce cadre de préoccupations qu'émerge le modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

<sup>266</sup> LAURENT C., TERTRE C. du, *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, 2008.

SOURCE : TERTRE C. (du), 2006.

## Investissement immatériel



Les principaux investissements immatériels :

- La professionnalisation des compétences
- L'activité de cohésion et de cohérence des équipes
- La conception de doctrines d'entreprise
- La R/D
- La R/D immatérielle
- La conception de nouvelles organisations
- Le marketing.
- Le dialogue social et territorial.
- La communication interne et externe.

Les principales propriétés des « investissements immatériels » :

- l'investissement immatériel est coproduit en tant que service
- il repose sur le rôle stratégique des temps qui leur sont consacrés vis-à-vis de la production directe ;
- ils sont dotés d'une capacité de métamorphoser les ressources immatérielles en actifs immatériels
- ils ont des effets non mesurables mais évaluables (la révélation des effets);
- ils ont des effets qui relèvent « d'effets immédiats » et « d'effets médiats »



## M

### Milieu innovateur fonctionnel

Cette expression correspond à un dispositif partagé entre entreprises, filières, organismes d'intermédiation, collectivités territoriales, chercheurs, ..., permettant d'accompagner le développement de nouvelles stratégies entrepreneuriales (au sens large du terme) et territoriales et de les pérenniser. Cet espace porte des innovations institutionnelles, notamment au plan territorial, capables d'aider les organisations à surmonter les obstacles qu'elles rencontrent dans leur trajectoire vers l'économie de la fonctionnalité, et à articuler projets territoriaux durables et nouvelles formes de coopération dans la production, en créant une culture partagée, un partage de connaissances, de compétences et d'expériences.

### Modèle d'affaires

Le modèle d'affaires traduit et caractérise les conditions dans lesquelles l'entreprise transforme les différentes dimensions de la valeur produite en valeur monétaire. Il recouvre les conditions dans lesquelles elle vend (ou loue) les biens et les services produits, de manière disjointe, associée ou intégrée. L'économie de la fonctionnalité cherche à promouvoir un modèle d'affaires orienté vers la reconnaissance de la valeur créée, la performance d'usage, plutôt que centré sur les moyens mobilisés (vente ou location de biens, facturation d'un temps de service). Le modèle d'affaires caractérise les conditions dans lesquelles l'entreprise contractualise ses relations d'achats et de ventes avec ses clients et ses fournisseurs.

### Modèle économique d'entreprise

Le Modèle économique est plus large que le Modèle d'affaire ou Business Model. Il recouvre l'architecture des trois processus économiques que sont la création, la répartition et l'accumulation de la valeur.

Il indique en particulier les conditions à partir desquelles l'entreprise « capture » de la valeur sous ses formes *monétaire et non monétaire*.

Le modèle économique articule cinq dimensions :

- La dimension productive, qui renvoie à la fois au type d'offre (biens standards, biens variés, biens plus services associés (logique de bouquet), solutions (biens et services intégrés)), à la configuration productive et aux formes de productivités associées.
- Le modèle d'affaires, c'est à dire les conditions dans lesquelles l'entreprise transforme les différentes dimensions de la valeur produite en valeur monétaire et/ou en contributions.
- Le modèle de répartition et accumulation de la valeur monétaire.
- Le modèle de gouvernance (acteurs associés aux prises de décisions, modalités de prises de décision, types d'intérêts que représentent ces acteurs)
- Le modèle de consommation, c'est à dire la façon dont s'exprime le besoin et la forme de la réponse attendue (par exemple, plusieurs réponses peuvent être apportées à un besoin de mobilité, tels que l'achat d'un véhicule, l'usage d'un service de mobilité individuel ou collectif).

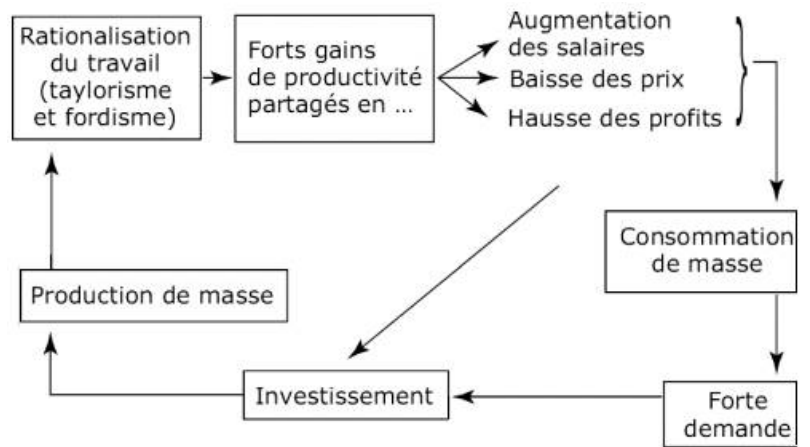
Source : TERTRE C. (du), VUIDEL P, 2014.



### Modèle industriel

L'expression « modèle industriel » fait référence au modèle industriel fordien qui repose sur le séquençement de trois registres de la performance : 1- qualité, 2- productivité, 3- rentabilité. Ce modèle, caractéristique des Trente Glorieuses, est aussi bien applicable aux activités manufacturières qu'aux activités de service.

Cercle vertueux fordien (ci-contre).



## Modèle serviciel

Comparé au modèle industriel<sup>267</sup>, le modèle serviciel<sup>268</sup> présente les caractéristiques suivantes :

1) Le modèle serviciel induit une *coproduction* du service entre le prestataire et le bénéficiaire, qui avec la *coopération*, modifie le travail des équipes du prestataire.

2) Il transforme les déterminants du registre de la productivité. Une analyse rigoureuse des déterminants de productivité de chacun des modèles a été produite par Christian du TERTRE dont nous ne produisons ici qu'un tableau comparatif pour mémoire (Du TERTRE, 1999)<sup>269</sup>.

Les déterminants de la productivité	
MODÈLE INDUSTRIEL	MODÈLE SERVICIEL
L'intensité directe du travail liée au rythme des tâches sur le dispositif opératoire (tâches de réglage, d'outillage, de maintenance, de contrôle qualité, de mises au point entre services...) : possibilité d'obtenir des économies de temps par <u>division du travail</u> , <u>spécialisation</u> et <u>intensification</u> des tâches	L'intensité connexe du travail liée à la qualité des rapports entre acteurs : possibilité d'obtenir des économies de temps sur les séquences productives par une progression de la <u>qualité des tâches de régulation</u> du dispositif opératoire. L'intensité connexe du travail sollicite la mobilisation de la subjectivité individuelle et collective des salariés.
Les économies d'échelle (mutualisation, réduction des coûts fixes)	Les économies de flexibilité : être à même de réaliser des produits ou services différents sur des installations productives identiques
Les rendements d'ensemble : amélioration globale de l'efficacité productive par adéquation de la qualité des facteurs de production	Les économies d'adoption par processus d'apprentissage
les processus d'intégration matériel (progrès technique,	les processus d'intégration immatérielle (intégration de connaissances scientifiques nouvelles ; mise au point de procédures formalisées, parfois conceptualisées).

3) Le modèle serviciel met en plus l'immatériel au premier plan. Les ressources immatérielles comme la *confiance* entre acteurs, *les compétences*, *la pertinence* de l'organisation, y jouent un rôle déterminant. La structure des investissements a donc tendance à se déformer. Les dépenses relevant des investissements en matériels d'équipement occupent une place de moins en moins grande vis-à-vis des dépenses en « investissements immatériels », c'est-à-dire des dépenses en formation, en R&D, en information et communication, en conseil (Du TERTRE, 2012)<sup>270</sup>. Le financement des investissements immatériels devient alors un enjeu stratégique en permettant de développer ces ressources au sein de l'entreprise. Avec l'immatériel, c'est aussi la nécessité de passer de la mesure physique de la performance, à la mise en œuvre de dispositifs d'évaluation admettant le caractère hétérogène et non quantifiable des différentes variables de la performance.

<sup>267</sup> L'expression « modèle industriel » fait référence au modèle industriel fordien qui repose sur le séquençement de trois registres de la performance : qualité, productivité, rentabilité. Ce modèle, caractéristique des Trente Glorieuses, est aussi bien applicable aux activités manufacturières qu'aux activités de service.

<sup>268</sup> L'« économie servicielle » ne se cantonne pas au secteur tertiaire, mais à toute forme d'économie où la majorité de la valeur est créée par les services et/ou la majorité des emplois renvoient à des activités de service. Cette expression renvoie donc à une économie fondée sur les services et l'immatériel, alors qu'en comparaison, dans le modèle industriel, les ressources mobilisées sont essentiellement matérielles. TERTRE C. du, *Modèle industriel » et « modèle serviciel » de performance*, 2009.

<sup>269</sup> TERTRE C. du, *Activités immatérielles, subjectivité et productivité*, Article publié : *Performances, ergonomie et productivité des questions mutuelles ?*, n° hors-série, septembre, pp. 86-93, 1999.

<sup>270</sup> TERTRE C. du, *Lean production et modèle de valeur. Une approche régulationniste par le travail*. *Activités*, 9(2), 168-178, 2012.

## P

### Patrimoine collectif immatériel

La notion de « patrimoine collectif » permet d'établir une distinction entre les principes de l'accumulation du capital propre aux entreprises et ceux de l'accumulation de patrimoine propre aux secteurs et aux territoires. Les effets utiles induits par l'activité de service, et notamment les effets médiats (ceux qui surviennent avec un décalage dans le temps), qui dépassent le cadre de l'entreprise, peuvent être ressources pour d'autres acteurs. La mise en synergie de ces ressources permet le renforcement de leur potentiel productif au niveau d'un territoire ou d'un secteur d'activité (un patrimoine collectif peut se construire dans un cadre territorial mais également dans un cadre sectoriel par exemple). Plus les acteurs y contribuent, plus ils gagnent en retour. C'est ce que le concept de « patrimoine collectif immatériel<sup>271</sup> » signifie.

Le « patrimoine collectif » relève de l'accumulation de richesses associée aux dynamiques institutionnelles, d'une part, aux activités des acteurs individuels et collectifs, d'autre part ; que ces activités soient productives ou non, marchandes ou non.

### Performance d'usage

L'économie de la fonctionnalité invite l'entreprise à repenser son offre de produits et de services, en ciblant la prise en compte des usages, et des effets utiles. La solution proposée se contractualise sur des résultats, des éléments de performance et non plus uniquement sur les moyens engagés. L'entreprise passe ainsi de la vente d'un bien ou d'un service à la contractualisation d'une performance d'usage fondée sur l'intégration de biens et services. C'est la pertinence de cette intégration qui permet d'obtenir la performance recherchée.

Par exemple : l'entreprise passe de la vente d'un appareil de chauffage à la vente d'une solution de confort thermique. Ce qui est vendu c'est un résultat ; un nombre de degrés attendus, une qualité de chauffage qui produise du confort de vie pour les occupants, la maintenance, mais aussi la formation à l'usage,....

### Productivité (et ses déterminants)

Les gains de productivité relèvent de la capacité à réduire l'usage de ressources vis-à-vis d'unité produite. Trois dimensions sont observables :

- La productivité du travail (Y/N), horaire ou par tête ;
- La productivité des consommations intermédiaires (Y/CI),
- productivité des équipements (Y/K).

Y désigne le nombre de produits, N les heures de travail (ou le nombre de travailleurs), K le nombre d'équipements et CI les consommations intermédiaires

L'obtention de gains de productivité dépend de déterminants.

Dans le monde industriel, ce sont essentiellement :

- les économies d'échelle rendues possible par l'extension des volumes de la production industrielle et, aujourd'hui, des gammes de produits, la concentration spatiale des équipements et la centralisation du capital ;
- l'intensification du travail rendue possible par les effets d'apprentissage qu'autorise la spécialisation du travail. Cette intensification est accrue aujourd'hui par l'extension de l'activité de travail hors du site de production ;
- les capacités d'intégration des activités productives grâce au progrès technique et, notamment, aujourd'hui, grâce aux NTIC.

Dans le monde serviciel, ce sont essentiellement :

- les économies de flexibilité associées aux aménagements du temps de travail et à l'usage de technologie flexibles ;
- les économies d'adoption qui étendent les économies d'apprentissage à la stabilisation de la coopération transverse entre prestataires et bénéficiaires ;

---

<sup>271</sup> TERTRE C. du, 2008, *Investissements immatériels et patrimoine collectif immatériel*, in C. LAURENT C. et TERTRE C. du, *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, édition L'Harmattan, Paris, p. 81-98



- les économies de complémentation à travers la qualité de la coopération entre des compétences complémentaires pouvant appartenir à des organisations différentes ;
- les économies d'intégration (principalement immatérielles) grâce aux processus de création de solutions intégrant biens et services et grâce à la progression des connaissances mobilisables dans les activités de travail et des outils immatériels autorisant la stabilisation des processus.

## R

### Réflexivité

La réflexivité est l'une des cinq dimensions de la performance. Avec les externalités, la réflexivité s'ajoute aux trois dimensions mises en avant dans le modèle industriel, la qualité, la productivité et la rentabilité (ce que l'on nomme habituellement le périmètre des résultats, immédiats). Plus discrètes, et donc moins évidentes pour un regard gestionnaire standard, elles sont pourtant de plus en plus stratégiques dans l'économie moderne.

La réflexivité s'intéresse à la façon dont le processus productif *affecte* les ressources qu'il a mobilisées - particulièrement les ressources immatérielles, liées au travail -, et donc conditionne la pérennité de l'activité.

A la différence des ressources matérielles, les ressources immatérielles sont toujours engagées totalement, entièrement, car elles ne sont pas divisibles. De ce fait, c'est dans leur existence même qu'elles sont affectées par le mode de leur engagement alors qu'on peut consommer des parts-fractions des ressources matérielles sans engager leur totalité (par exemple, consommer du pétrole ne signifie pas solliciter toutes les réserves de pétrole). Mais il y a une autre différence importante. Alors que les ressources matérielles sont inévitablement détruites dans l'usage, les ressources immatérielles peuvent *se développer dans l'usage*, croître dans le mouvement même qui les mobilise : la confiance, la pertinence, la compétence, la santé, et la combinaison de ces dimensions que constitue la coopération, peuvent ainsi se développer, si les conditions organisationnelles et managériales ont été pensées pour cela (c'est le sens même de Développement de la Ressource Humaine). Au final, la combinaison de ces deux singularités des ressources immatérielles constitue un enjeu stratégique, particulièrement dans la perspective d'une économie du Service. Cet enjeu, c'est celui de la réflexivité.

Dans l'économie servicielle en effet, la réflexivité constitue une dimension essentielle de l'évaluation de la performance qui ne peut pas l'ignorer sous peine d'enjamber un ressort important pour le développement durable de l'organisation.

Source : HUBAULT F., 2017

### Référentiel

Le référentiel » de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC), est l'ensemble constitué des concepts opérationnels et de la méthodologie d'actions pour son déploiement. Pour évoquer l'EFC qui est en évolution, on parle plus volontiers d'un référentiel ou d'une trajectoire que d'un modèle qui supposerait que le sujet soit complètement stabilisé.

### Ressources immatérielles

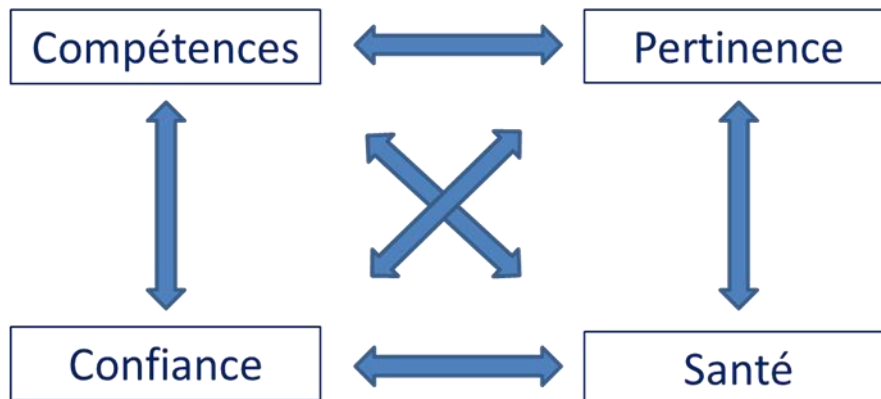
Les ressources immatérielles sont des ressources non mesurables et non dénombrables.

Par exemples les compétences, la confiance, la santé, la pertinence d'une organisation ou d'une offre, les connaissances, l'esthétique... sont des ressources de plus en plus stratégiques dans les activités productives.

A l'opposé des ressources matérielles qui s'épuisent lors de leur usage, les ressources immatérielles peuvent se développer sur la base de l'expérience de la production, de la vie.

Pour favoriser le développement de ces ressources immatérielles, les organisations engagent des « investissements immatériels » : la formation, la professionnalisation, la R/D, le conseil, la communication, le dialogue social.... Ces investissements représentent des dépenses d'ordre monétaire de plus en plus importantes et des dépenses en temps (il faut prévoir et réserver du temps à la réalisation de ces investissements).

Principales ressources immatérielles :



Les ressources immatérielles peuvent s'accumuler au niveau d'une entreprise et constituer un capital immatériel. Elles peuvent aussi s'accumuler sur le plan territorial et constituer un patrimoine. Ce « patrimoine immatériel et territorial » constitue un ensemble de ressources pour les activités productives agricoles, industrielles ou de services, mais également un ensemble de ressources pour les habitants du territoire concerné. Les ressources de ce patrimoine sont accessibles en fonction de l'engagement des acteurs et de l'émergence d'organismes d'intermédiation.

Source : TERTRE C. (du), 2002, 2007c

## S

### Sphère fonctionnelle

Les activités économiques étaient, dans un passé récent, généralement associées à des secteurs d'activité résultant eux-mêmes de dynamique de spécialisation du travail et de la production. Ces secteurs d'activité étaient généralement structurés sur un plan institutionnel et régulés au niveau national à travers une réglementation de la concurrence et des règles salariales négociées entre partenaires sociaux. Depuis une vingtaine d'années, ces régulations sectorielles (ou de branche) se sont heurtées à une évolution des activités productives relevant de logiques servicielles transverses aux secteurs : pour atteindre la performance visée les offres intègrent des compétences et activités issues de secteurs d'activités autrefois distincts.

Par ailleurs, le développement durable fait émerger de nouveaux enjeux (qualité de l'air, prévention des déchets, mobilité durable, qualité de vie au travail, bien vivre alimentaire, etc.) pour lesquels la construction de réponses passe également par l'intégration d'une diversité de compétences / activités autrefois inscrites dans des secteurs d'activités distincts. La sphère fonctionnelle correspond à de nouveaux périmètres d'enjeux autour des attentes des personnes et des organisations en matière de mobilité, de santé, d'habiter, d'alimenter, d'éducation, etc. La sphère fonctionnelle est l'espace à partir duquel se construisent les coopérations permettant de sortir des silos que représentent les secteurs d'activités, permettant l'émergence de nouvelles formes de réponses. Les sphères fonctionnelles ont toujours une actualité située territorialement, leur régulation relevant de dispositifs institutionnels infranationaux.

Enfin, dans les relations inter-entreprises, l'analyse des effets utiles de l'intervention d'un prestataire vis-à-vis de son client fait émerger un ensemble d'enjeux liés au travail : enjeux, de sens, de reconnaissance, de productivité, de qualité, de sécurité, de santé, etc. Là également, il est possible de partir de ce périmètre d'enjeux –ou sphère fonctionnelle- pour concevoir et mettre en œuvre une offre porteuse d'une valeur ajoutée servicielle plus élevée, en associant un ensemble de compétences complémentaires.

Source : TERTRE C. (du), VUIDEL P, 2016



### **Solution associée**

La première offre de solutions consiste à associer des services à des produits, sous la forme de « bouquets » qui seront vendus ou loués. Généralement, plusieurs combinaisons possibles sont offertes aux clients afin d'améliorer leur vie quotidienne (dans des relations entre entreprises et ménages dénommées par les gestionnaires « b to c ») ou de faire progresser la performance de leur activité productive (dans des relations entre entreprises souvent dénommées « b to b »). Le client choisit parmi cette diversité de réponses, celle qui lui apparaît la plus appropriée au regard de ses attentes et de son budget. Il a toujours la possibilité de dissocier le « bouquet » que représente cette « solution associée » et de limiter le nombre de produits ou de services.

Si le coût de la solution a tendance à croître au fur et à mesure de l'élargissement de l'association des produits et des services, cette croissance reste inférieure à la somme des achats séparés des biens et des services, des « économies d'intégration » étant réalisées par le fournisseur de « solutions ».

Source : TERTRE C. (du), GRASS G., VUIDEL P., 2012.

### **Solution intégrée**

Une offre de solutions apparue récemment consiste à intégrer des services et des produits de telle manière que la solution réponde à des objectifs de performance en matière sociale et environnementale. C'est l'intégration des produits et des services qui permet de prendre en charge les externalités négatives liées aux usages des produits et des services.

La prise en charge des effets dits externes de l'usage séparé des produits et des services, mobilise de nouvelles formes de coopération entre les prestataires et les bénéficiaires. Pour atteindre la performance envisagée, chacun est amené à prendre des responsabilités dans la réalisation de la solution intégrée, leur compétence évoluant. Le périmètre d'intégration des externalités dans la solution fonde, en grande partie, sa valeur servicielle. La désintégration de l'offre en produits et services séparés, les uns des autres, entraîne la perte de sa valeur et de son lien avec le développement durable.

Les deux approches de l'offre de solutions (associées ou intégrées) ont des liens entre elles. Il faut remarquer que c'est souvent à la suite d'une expérience d'offre de « solutions associées » que les entreprises souhaitent à aller plus loin dans une perspective de développement durable. Cette expérience est souvent nécessaire pour que soient envisagées des « solutions intégrées » relevant plus explicitement de l'économie de la fonctionnalité.

Source : TERTRE C. (du), GRASS G., VUIDEL P., 2012.

### **Système de compensation/coopération**

Étant entendu que toute activité génère des effets utiles au-delà des effets attendus par la prestation, l'expression « système de compensation/coopération » fait référence à des arrangements entre le prestataire et les bénéficiaires des effets utiles qui captent la valeur sans rémunérer le service/dispositif qui en est à l'origine. Le système de compensation/coopération vise alors à rééquilibrer les bénéfices et les charges entre les bénéficiaires des effets utiles et ceux qui les créent et qui portent les investissements.

L'expression « *système de compensation* » est préférée à celle de « système d'échanges » qui sous-entend l'existence d'un marché organisé et un transfert de propriété de biens, concrétisé par un échange monétaire. Dans le cas d'une activité relevant de l'économie de la fonctionnalité (et plus généralement d'une activité servicielle), qui n'est, par nature, pas standardisée dans la mesure où le bénéficiaire du service agit en coopération avec le prestataire pour coproduire la solution, l'expression « *système de compensation* » paraît mieux adaptée.

Le système de compensation/coopération consiste à mettre en discussion, avec les bénéficiaires concernés par l'effet utile, la **contribution acceptable** qu'ils seraient prêts à consentir au regard du bénéfice que produit l'effet sur leur activité. On parle ici plus volontiers d'une « contribution acceptable » que d'un « consentement à payer » (CAP). La différence s'explique par le fait qu'il ne s'agit pas ici d'un échange marchand, qui suppose de payer pour une chose déterminée, mais davantage de consentir à une compensation d'un bénéfice potentiel. De plus, cette compensation n'étant pas assurément quantifiable et pas forcément monétaire, on préfère utiliser le terme de « contribution » à celui de « dépense ».

## Territoire

La notion de « territoire » est éminemment polysémique selon les disciplines qui y ont recours. Il ne s'agit pas ici, d'un espace délimité par une autorité ou une juridiction quelconque. Le territoire, tel qu'il apparaît dans le document, *témoigne d'une appropriation à la fois économique, idéologique et politique de l'espace par des groupes humains qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire, de leur singularité*<sup>272</sup>. Le territoire est avant tout, un espace habité et partagé.

## Territorial

Traduit le dépassement de la dimension micro – entreprise, ménage, individus – sans pour autant entrer dans une dimension macro – de dimension nationale. Ce dépassement s'explique par l'existence d'effets induits à la concomitance des activités productives marchandes, non marchandes et même d'autres activités non productives, au sein d'un même espace. Ces effets d'une grande complexité se traduisent par l'émergence d'enjeux partagés localement, invitant à passer de la définition du périmètre du *territoire*, à celui de la définition du *projet territorial* auquel adhère une *communauté de pensée et d'action*. Le *projet territorial* est dans ce cadre défini de manière dynamique, en lien avec des enjeux se renouvelant à travers un rapport constant des membres de la communauté au réel des activités »

Source : LAJARGE, 2009, DEMISSY, 2017<sup>273</sup>

## V

### Valeur économique

La notion de valeur économique fait débat aujourd'hui. Elle est souvent réduite à sa dimension monétaire en lien avec la rentabilité de l'entreprise ou au budget des administrations. Les nouvelles approches économiques distinguent, actuellement, cinq registres articulés les uns aux autres :

a. La qualité :

La production transforme la qualité des « attributs » des biens, des personnes ou des organisations.

La qualité relève de la qualité que présentent l'usage des biens, les effets utiles des services ou les effets des solutions intégrant biens et services.

b. Les gains de productivité :

Les gains de productivité relève de la capacité à réduire l'usage de ressources vis-à-vis d'unité produite. Trois dimensions sont observables :

- La productivité du travail (Y/N), horaire ou par tête ;
- La productivité des consommations intermédiaires (Y/CI),
- productivité des équipements (Y/K).

Y désigne le nombre de produits, N les heures de travail (ou le nombre de travailleurs), K le nombre d'équipements et CI les consommations intermédiaires

L'obtention de gains de productivité dépend de déterminants.

---

1.1 <sup>272</sup> DI MÉO G., 1998, *Géographie sociale et territoire*, Collection Fac Géographie, Nathan Université, Paris.

<sup>273</sup> LAJARGE, 2009, *Comment passer de l'objet-territoire comme résultat, au problème-territoire comme révélateur ?*  
Demissy R. (2017) « Trajectoires sectorielles longues et actions collectives territoriales : quelles capacités d'intervention pour les acteurs locaux ? », Thèse de Doctorat de sciences économiques (en cours), sous la direction de Christian du Tertre, Université Paris Diderot, Laboratoire LADYSS, 282 pages.



Dans le monde industriel, ce sont essentiellement :

- les économies d'échelle rendues possible par l'extension des volumes de la production industrielle et, aujourd'hui, des gammes de produits, la concentration spatiale des équipements et la centralisation du capital ;
- l'intensification du travail rendue possible par les effets d'apprentissage qu'autorise la spécialisation du travail. Cette intensification est accrue aujourd'hui par l'extension de l'activité de travail hors du site de production ;
- les capacités d'intégration des activités productives grâce au progrès technique et, notamment, aujourd'hui, grâce aux NTIC.

Dans le monde serviciel, ce sont essentiellement :

- les économies de flexibilité associées aux aménagements du temps de travail et à l'usage de technologie flexibles ;
- les économies d'adoption qui étendent les économies d'apprentissage à la stabilisation de la coopération transverse entre prestataires et bénéficiaires ;
- les économies de complémentation à travers la qualité de la coopération entre des compétences complémentaires pouvant appartenir à des organisations différentes ;
- les économies d'intégration (principalement immatérielles) grâce aux processus de création de solutions intégrant biens et services et grâce à la progression des connaissances mobilisables dans les activités de travail et des outils immatériels autorisant la stabilisation des processus.

c. Les externalités :

Ce sont, tout d'abord, les effets non intentionnels de la production de l'entreprise sur son environnement. Ces externalités produites peuvent être négatives ou positives. Elles peuvent être environnementales (pollutions) ou sociales (inégalités, précarité ...).

Ce sont, ensuite, les effets induits par l'activité non intentionnelle des autres ou par l'environnement, qui augmentent ou réduisent les ressources disponibles de l'entreprise.

d. La réflexivité :

La qualité du processus productif (organisation et coopération) comme du management (outils et dispositifs de gestion) affaiblissent ou développent les ressources immatérielles.

e. La rentabilité :

La valeur d'usage ou les effets des activités servicielles se métamorphosent en valeur monétaire par l'intermédiation du marché et/ou de conventions. Cette métamorphose de la valeur doit permettre d'assurer la rentabilité du capital.

Source : TERTRE C. (du), GRASS G., VUIDEL P., 2012.

### **Valeur servicielle**

La valeur servicielle correspond à l'ensemble des effets utiles valorisés qu'une activité de service induit. Identifier les effets utiles et les valoriser, permet à l'entreprise d'augmenter la valeur servicielle de son offre.



# Sommaire du rapport annexe

## Introduction

### Les trois approches de l'économie de la fonctionnalité identifiées par atemis

1. La solution centrée sur le maintien d'usage
2. La solution orientée performance d'usage
3. La solution orientée dynamique territoriale

### Le modèle serviciel de l'économie de la fonctionnalité est-il appropriable par des réseaux de distribution de biens ou de services aux particuliers ? Retour sur les groupes « bien grandir » et « bien vieillir ».

1. Groupe « Bien grandir »  
Présentation de quelques trajectoires d'entreprises en cours  
Les obstacles sur le chemin de l'économie de la fonctionnalité
2. Groupe « Bien Vieillir »  
Présentation de quelques trajectoires d'entreprises en cours  
Les obstacles sur le chemin de l'économie de la fonctionnalité

## Conclusion

### Présentation du club noé - région hauts de france et travaux menés au sein du club pour la prospective

1. Historique - éléments de contexte sur le Club
2. Travaux menés sur la prospective  
Partage de la vision de la sphère fonctionnelle Habiter  
Mise en discussion de la variable « articulations dynamiques entrepreneuriales / dynamiques territoriales »  
Approfondissement de la notion de coût élargi partagé

### Présentation du club cap ef - pays de grasse – région paca et travaux menés au sein du club pour la prospective

1. Historique - éléments de contexte sur le Club
2. Travaux menés sur la prospective  
Scénario tendanciel appliqué à la sphère de l'Alimenter sur le territoire des Alpes-Maritimes  
Enjeux et pistes d'actions pour aller vers un système alimentaire durable dans les Alpes-Maritimes

### Présentation du club clef – région auvergne – rhône-alpes et travaux menés au sein du club pour la prospective

1. Historique – éléments de contexte sur le Club
2. Travaux menés sur la prospective  
Compte-rendu des 4 séances de travail du Club CLEF sur la vision, les variables, l'approfondissement d'une vision inter-industries de l'économie de la fonctionnalité  
Cartographie des acteurs susceptibles de porter les enjeux du déploiement de l'économie de la fonctionnalité en Région Auvergne-Rhône-Alpes.

### Définition des variables composant le système prospectif de l'économie de la fonctionnalité

### Synthèse des hypothèses



1. Synthèse sous forme de tableau

2. Synthèse des hypothèses sous forme de texte

Domaine évolutions de la société

Domaine développement territorial

Domaine dynamique économique, coopération et gouvernance

Domaine écologique

### **Première mise en discussion des enjeux**

1. Mettre en place des dispositifs d'évaluation partagés

2. Conditions de diffusion des innovations sociales

3. Construire un coût élargi partagé

4. Articulations entre la dynamique de gestion du cycle de vie des biens et des matières et la dynamique servicielle

### **Personnes rencontrées dans le cadre de l'instruction du système prospectif**

## L'ADEME EN BREF

L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) participe à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de l'environnement, de l'énergie et du développement durable. Elle met ses capacités d'expertise et de conseil à disposition des entreprises, des collectivités locales, des pouvoirs publics et du grand public, afin de leur permettre de progresser dans leur démarche environnementale.

L'Agence aide en outre au financement de projets, de la recherche à la mise en œuvre et ce, dans les domaines suivants : la gestion des déchets, la préservation des sols, l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables, les économies de matières premières, la qualité de l'air, la lutte contre le bruit, la transition vers l'économie circulaire et la lutte contre le gaspillage alimentaire.

L'ADEME est un établissement public sous la tutelle conjointe du ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer et du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

### LES COLLECTIONS DE L'ADEME



#### ILS L'ONT FAIT

*L'ADEME catalyseur* : Les acteurs témoignent de leurs expériences et partagent leur savoir-faire.



#### EXPERTISES

*L'ADEME expert* : Elle rend compte des résultats de recherches, études et réalisations collectives menées sous son regard.



#### FAITS ET CHIFFRES

*L'ADEME référent* : Elle fournit des analyses objectives à partir d'indicateurs chiffrés régulièrement mis à jour.



#### CLÉS POUR AGIR

*L'ADEME facilitateur* : Elle élabore des guides pratiques pour aider les acteurs à mettre en œuvre leurs projets de façon méthodique et/ou en conformité avec la réglementation.



#### HORIZONS

*L'ADEME tournée vers l'avenir* : Elle propose une vision prospective et réaliste des enjeux de la transition énergétique et écologique, pour un futur désirable à construire ensemble.



# VERS UNE ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE A HAUTE VALEUR ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE EN 2050

## Les dynamiques servicielle et territoriale au cœur du nouveau modèle

La prospective sur l'économie de la fonctionnalité propose une vision d'un modèle économique « abouti » en 2050 qui répond aux défis d'un développement durable. L'étude explore les tendances lourdes et les signaux faibles menant à des scénarios contrastés, le cheminement possible vers la vision et les conditions de son déploiement. La prospective est complétée par l'analyse de premiers territoires et entreprises engagés dans l'économie de la fonctionnalité.

Nous espérons que les lecteurs trouveront au travers de ces pages de quoi alimenter leur réflexion, leurs actions et poursuivre l'échange sur les conditions et modalités de déploiement d'un modèle de développement plus durable dans ses dimensions économique, écologique et sociale.



[www.ademe.fr](http://www.ademe.fr)

