



Institut européen de l'économie  
de la fonctionnalité et de la coopération  
www.ieefc.eu

# LE DEVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE DE L'USAGE ET DE LA FONCTIONNALITE

RAPPORT AUPRÈS DU COMMISSARIAT GENERAL AU DEVELOPPEMENT DURABLE

Avril 2021

## Rappel du fondement du rapport :

### **Article 68 de la loi n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'Économie Circulaire**

« Dans un délai d'un an à compter de la promulgation de la présente loi, le Gouvernement remet au Parlement un rapport sur les actions mises en œuvre permettant le développement de l'économie de l'usage et de la fonctionnalité. »

### **Christian du Tertre,**

Professeur émérite de sciences économiques à l'Université de Paris,  
Directeur scientifique du laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS,  
Président de l'Institut Européen-de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC).

*L'équipe d'enquête et rédactionnelle était composée de :*

#### **Sébastien Boucq,**

Spécialiste en aménagement et développement, membre de l'IE-EFC ;

#### **Sandro de Gasparo,**

Ergonome, chercheur à ATEMIS,  
chargé de développement et de la capitalisation des expériences de l'IE-EFC ;

#### **Thibault Gheysens,**

Ancien DGS de collectivité territoriale,  
membre du bureau de l'IE-EFC ;

#### **Simon Ledez,**

Délégué Général du Club Noé (Hauts-de-France),  
membre du Bureau de l'IE-EFC

#### **Muriel Maillertfert,**

Professeure à l'Université Lyon 3, spécialiste du développement et de l'aménagement des territoires,  
membre du CA de l'IE-EFC ;

#### **Mélanie Pépin,**

Membre du Club Terres d'EFC de Grande Provence.

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>6</b>
<b>1. PREMIER CHAPITRE : DE QUOI PARLE-T-ON ?.....</b>	<b>7</b>
1.1. L'EMERGENCE DU MODELE ECONOMIQUE.....	7
1.1.1. Une première définition.....	8
1.1.2. Les trois orientations de « l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération » .....	9
1.1.3. L'engagement de l'ADEME.....	10
1.2. UN PREMIER ETAT DES LIEUX .....	12
1.2.1. Des initiatives engagées dès le début des années 2000 par de grandes entreprises.....	12
1.2.2. Des initiatives portées par de nombreuses petites et moyennes entreprises .....	13
1.2.3. Une diversité d'acteurs engagés dans l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération .	14
<b>2. SECOND CHAPITRE : L'ENGAGEMENT DES ENTREPRISES .....</b>	<b>18</b>
2.1. L'ENGAGEMENT DES ENTREPRISES : UN CONSTAT EN TROIS POINTS .....	19
2.1.1. Une mise en perspective historique de l'engagement des entreprises.....	19
2.1.2. L'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération : un modèle appropriable par tout type d'entreprise.....	21
2.1.3. Des formes d'engagement différentes entre les TPE-PME et grandes entreprises .....	25
2.2. LES DIFFICULTES ET LES FREINS RENCONTRES PAR LES ENTREPRISES .....	28
2.2.1. Un déplacement des représentations de l'économie dans l'imaginaire social .....	28
2.2.2. Transformation des métiers et recomposition des savoir-faire professionnels.....	30
2.2.3. L'accompagnement des entreprises.....	32
2.2.4. La difficulté à trouver des partenaires.....	35
2.2.5. Le financement de l'innovation autre que technologique .....	36
2.2.6. Les contradictions de la commande publique.....	38
2.2.7. L'évaluation : rendre compte des différentes facettes de la richesse qui se joue réellement dans les projets.....	39
2.3. LES FREINS ET LES LEVIERS IDENTIFIES PAR LES RESEAUX D'ENTREPRISES .....	41
2.3.1. Incertitude et imprévisibilité .....	41
2.3.2. Les aspects « culturels » de la transition.....	43
2.3.3. Plusieurs chantiers à mener .....	43
<b>3. TROISIEME CHAPITRE : L'ENGAGEMENT DES COLLECTIVITES TERRITORIALES .....</b>	<b>49</b>
3.1. LE NORD-PAS-DE-CALAIS : UNE REGION PIONNIERE.....	49
3.1.1. Un récit de l'EFC dans les Hauts de France .....	49
3.1.2. Un état des lieux de l'avancée de l'EFC en Hauts-de-France : .....	54
3.2. L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITE ET DE LA COOPERATION ET LES AUTRES REGIONES.....	64
3.2.1. Un référentiel partagé.....	65
3.2.2. Un état des lieux quantitatif.....	66
<b>4. QUATRIEME CHAPITRE : LES INITIATIVES DE L'ÉTAT ET DE SES AGENCES .....</b>	<b>70</b>
4.1. LES DISPOSITIFS EXPLICITES DES AGENCES/OPERATEURS DE L'ÉTAT .....	70
4.1.1. L'Agence de la Transition Écologique (ADEME).....	71
4.1.2. L'ANRU.....	75
4.1.3. L'UGAP .....	76
4.2. LES ACTIONS DE L'ÉTAT, EN SOUTIEN EXPLICITE A L'ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE .....	77
4.2.1. Le Ministère de la Transition Écologique et Solidaire : .....	77
4.2.2. Le Conseil Général de l'Environnement et du Développement Durable.....	77
4.2.3. Les Directions Régionales de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement .....	77
4.2.4. Le Ministère de l'Économie.....	78

4.3.	LES POLITIQUES « THEMATIQUES » PORTEES PAR L'ÉTAT (MINISTERES) ET SES AGENCES .....	80
4.3.1.	<i>Élargir le champ d'approche de la valeur à l'immatériel</i> .....	81
4.3.2.	<i>Innover dans les statuts et la gouvernance des organisations</i> .....	82
4.3.3.	<i>Promotions des dispositifs réflexifs dans les organisations du travail</i> .....	88
4.3.4.	<i>Contractualisation / Commande publique levier pour l'EFC</i> .....	89
4.4.	DISPOSITIFS D'INTERVENTION MACRO-ECONOMIQUES DE L'ÉTAT .....	91
4.4.1.	<i>Plan de relance et financement de la Transition</i> .....	91
4.4.2.	<i>Le régime de TVA et autres dispositifs incitatifs</i> .....	93
5.	<b>CONCLUSIONS</b> .....	<b>96</b>
6.	<b>ANNEXES</b> .....	<b>98</b>

### **Recommandations générales du rapport<sup>1</sup>**

- RG1 : *Elaborer* les politiques publiques avec les acteurs engagés dans l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération afin de tenir compte de leur expérience (leviers et obstacles) ;
- RG2 : *Accompagner* l'évolution des métiers des agents de l'Etat, de ses agences comme des collectivités territoriales que provoque la promotion de la coopération entre services et acteurs de l'EFC, d'une part, et services d'institutions publiques, d'autre part ;
- RG3 : *Concevoir* des dispositifs d'évaluation des politiques publiques qui mobilisent les acteurs engagés dans ce modèle économique, notamment les organismes d'intermédiation EFC ;
- RG4 : *Concevoir et développer* des politiques publiques spécifiques à ce modèle articulant trois échelles territoriales différentes : le national ; le régional ; les « bassins de vie » ;
- RG5 : *Soutenir* l'engagement des réseaux d'entreprises dans l'EFC et *généraliser* les organismes d'intermédiation EFC ;
- RG6 : *permettre* aux organismes d'intermédiation EFC d'aider les TPE-PME à accéder aux ressources financières et aux ressources immatérielles. *Inciter* la coopération entre l'Ademe, la BPI et ces organismes d'intermédiation EFC ;
- RG7 : *former* à l'EFC les accompagnateurs des TPE-PME, y compris les experts comptables ; et *veiller* à l'approfondissement de leur professionnalisme par des retours d'expérience et des apports de connaissance, animés par les Organismes de Recherche et de Formation, spécialisés dans l'EFC ;
- RG8 : *fonder* la recherche comme le débat public sur l'expérience des entreprises et celle des acteurs territoriaux ;
- RG9 : *Pérenniser et stabiliser* sur 5 ans le financement des dispositifs d'accompagnement collectif des entreprises comme des projets territoriaux ;
- RG10 : *Rendre accessibles* aux TPE et PME les dispositifs de financement mis en place par la puissance publique en impulsant des coopérations entre les organismes d'intermédiation EFC, d'un côté, l'Ademe, la BPI et la Banque des territoires, de l'autre ;
- RG11 : *Ne pas limiter* le financement de l'innovation à l'innovation technologique et digitale, mais *l'étendre* à l'innovation sociale, sociétale et institutionnelle (recherche de partenariats, aide à la construction de projets, élaboration de dispositifs d'évaluation...) ;
- RG12 : *Créer des chaires EFC* dans les établissements de recherche et d'enseignement supérieur en lien avec la communauté scientifique Coopter mise en place par l'Ademe ;
- RG13 : *Démultiplier* les dispositifs de formation et de professionnalisation continue des consultants à l'EFC et créer « une communauté apprenante d'accompagnateurs » labellisée par les collectivités territoriales et l'Ademe ;
- RG14 : *Créer et développer* des clubs EFC dans toutes les régions, et leurs antennes dans les bassins de vie ;
- RG15 : *Mettre fin* à la logique de mise en concurrence par des appels à projet tant des organismes d'intermédiation que des porteurs de projets ; et *favoriser* la coopération entre eux ;
- RG16 : *identifier* un service en mesure de définir un plan de sensibilisation des agents de l'État, ses différentes directions et ses agences aux spécificités de ce modèle. Ce service pourrait prendre appui sur des retours d'expérience de l'ADEME ;

---

<sup>1</sup> Ces conclusions générales sont mises en début et en fin du rapport pour en faciliter l'appropriation. En annexe sont reprises les recommandations spécifiques adressées aux différents acteurs publics.

- RG17 : *identifier et s'appuyer* sur les expériences en cours dans les ministères qui sont susceptibles de pouvoir s'inscrire dans une démarche d'EFC à condition de prendre soin de les relier aux acteurs qui s'engagent dans ce modèle de développement : la DGE-ministère des finances et le rôle stratégique de l'immatériel ; l'appui aux SCIC, PTCE ; PTCA, et Contrat de Transitions Écologiques ;
- RG18 : *créer* des dispositifs spécifiques d'aide financière qui ne se cantonnent pas à la l'innovation technologique, mais s'ouvrent aux enjeux de l'innovation sociale (évolution des métiers et des compétences...), de l'innovation organisationnelle, de l'innovation institutionnelle (statut, conventions entre acteurs, renouvellement de la commande publique...). Il serait nécessaire d'associer à ce dispositif la BPI, la Banque des Territoires et l'ADEME ;
- RG19 : *disposer d'*une instance de veille et d'évaluation annuelle de l'avancée des politiques publiques en s'appuyant, notamment, sur des chercheurs.

## Introduction

Depuis, maintenant une vingtaine d'années, des laboratoires de recherche, des entreprises, des organismes d'intermédiation, des porteurs de projets territoriaux, des associations de citoyens, des cabinets de consultants se sont engagés dans des réflexions et des actions collectives visant à développer un nouveau modèle économique d'entreprise et un nouveau modèle de développement des territoires dénommé parfois « Économie de l'Usage et de la Fonctionnalité », parfois « Économie de la Fonctionnalité » tout court, le plus souvent « Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération ». Les collectivités territoriales, notamment les Conseils Régionaux, ont progressivement apporté leur soutien au développement de ce nouveau modèle sur la base de politiques publiques en adjacence aux démarches engagées au sein de la société civile. L'État, ses agences (notamment l'ADEME), ses services déconcentrés ont embrayé le pas, parfois de manière embryonnaire, parfois de manière très construite et délibérée. Ces politiques publiques engagent toujours des coopérations, d'un côté, entre acteurs privés et acteurs publics, de l'autre entre différents services de l'administration nationale et territoriale.

Ce rapport répond à une commande du Commissariat Général au Développement Durable auprès de l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC). Il a vocation à être transmis par le gouvernement au Parlement selon l'Article 68 de la loi n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'Économie Circulaire.

Il fait le point sur :

- l'importance stratégique de ce modèle au regard des enjeux de la Transition Écologique et de la nécessité de changer de référentiel en matière de modèle économique d'entreprise comme de modèle de développement des territoires ;
- l'avancée de la diffusion de ce modèle, identifiant tant les leviers qui ont été mobilisés que les difficultés que rencontrent les acteurs s'y engageant ;
- le contenu des politiques publiques élaborées tant par les collectivités territoriales que par l'État, ses agences et leurs services déconcentrés.

Ce rapport s'appuie sur les remontés d'information qu'a pu réaliser l'Institut compte tenu de ses modes de coopération préalables avec les acteurs engagés : des réseaux d'entreprises nationaux ou locaux comme le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) ou le Réseau Cocagne, des réseaux de Territoires comme le réseau « Villes Pairs et Territoires Pilotes de la Transition », le réseau des Clubs Territoriaux EFC, et les membres des ateliers de réflexion de l'Institut. Des recherches internet et des interviews spécifiques ont enrichi ces remontés d'information. Le rapport a aussi pris en compte les premiers bilans engagés par les clubs et un « panorama » de l'action de l'ADEME.

Le rapport se présente en quatre chapitres :

- chapitre 1 : de quoi parle-t-on ?
- chapitre 2 : l'engagement des entreprises
- chapitre 3 : l'engagement des Collectivités Territoriale
- chapitre 4 : l'engagement de l'État, de ses agences et de leurs services déconcentrés.

Chaque partie présente des conclusions intermédiaires et des recommandations qui sont adressées aux différents acteurs engagés, notamment, des acteurs publics. L'ensemble est repris par des conclusions et des recommandations générales adressées à la puissance publique.

Des recommandations par type d'acteurs, y compris privés, sont présentées en annexe.

## 1. Premier chapitre : de quoi parle-t-on ?

Depuis qu'a émergé la prise de conscience que la Transition Écologique passe impérativement par la conception et la généralisation de nouveaux modèles économiques d'entreprise, une multitude d'expressions apparaissent (économie collaborative, économie bleue, économie verte, économie circulaire, économie de l'usage, économie de la fonctionnalité, économie de la fonctionnalité et de la coopération, ...) sans que leur sens soit toujours facilement appréhendable. Les enjeux que prennent en charge ces différentes expressions, ainsi que les modèles économiques sous-jacents, ne sont pas toujours clairement explicités. C'est pourquoi, il apparaît important de définir le contenu du modèle de « l'économie de l'usage et de la fonctionnalité » en considérant que ce modèle est aussi appelé « économie de la fonctionnalité (tout court) ou « économie de la fonctionnalité et de la coopération. Il apparaît, également important de l'illustrer.

### 1.1. L'émergence du modèle économique

La notion même de modèle économique d'entreprise n'est pas si facile à appréhender. Souvent, l'usage de l'expression anglaise « business model » contribue à la confusion. Les personnes pensent se comprendre et, en réalité, elles associent à ce terme générique des sens différents. Est-ce simplement un modèle d'affaires, au sens d'un mode de contractualisation du revenu de l'entreprise : vente de biens / location de biens / droit d'accès à des services ? Est-ce une proposition de valeur, au sens d'un modèle « d'offre » de biens et/ou de services : biens et services standardisés, biens uniques, services personnalisés, solutions intégrant biens et services ? Est-ce un modèle de mobilisation et d'évaluation de l'usage des ressources : circularité des ressources matérielles, activation des ressources immatérielles ? Est-ce un modèle d'organisation du travail interne à l'entreprise : organisation taylorienne, organisation « agile », organisation « réflexive » ? Est-ce un modèle de relations inter-entreprises : sous-traitance et chaîne de valeur ; partenariat ; « écosystème coopératif » ? Est-ce un modèle de répartition du revenu et de financement des investissements ? Est-ce un modèle de gouvernance : actionnariat classique, Économie Sociale et Solidaire, Entreprises à Mission, SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) ?

En réalité, ces six domaines stratégiques sont tous réinterrogés lorsque les entreprises cherchent à s'inscrire dans une perspective de développement durable. Chaque dimension constitue une entrée dans un espace d'enjeux à instruire, l'ensemble des questions soulevées étant reliées les unes aux autres. Dans cette perspective, l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération peut servir de référentiel articulant ces six domaines et peut conduire à une grille de questionnement permettant d'initier un modèle économique plus durable. Car, les entreprises sont toujours confrontées à un moment donné à la dimension systémique de leur modèle économique. Ne pas aborder ce dernier enjeu conduit à des incohérences qui les conduisent soit à revenir en arrière, c'est-à-dire au modèle dominant actuel et aux impasses auxquelles il conduit, soit de « végéter » - voire même disparaître.

### 1.1.1. Une première définition

Si l'expression « économie de l'usage et de la fonctionnalité » a été mobilisée par certains chercheurs<sup>2</sup> à propos de l'évolution de la consommation, cette formulation a été peu utilisée, en tant que telle, par les entreprises, les réseaux d'entreprises ou les administrations publiques comme parapubliques. Généralement, cette expression désigne à la fois une attention spécifique à l'usage des biens et des fonctionnalités qui leurs sont associées, et l'extension d'un mode de contractualisation, la location, afin de contractualiser leur usage en lieu et place de leur acquisition. Cette orientation conduit à mettre à distance la notion de propriété et de ses effets sur les modes de vie comme sur les modes de production.

L'expression « d'Économie de la Fonctionnalité » (EF) ou plus précisément celle « d'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération » (EFC) recouvrent un champ d'activités plus vaste. Il s'agit de concevoir, produire et diffuser des solutions intégrant biens et services de telle manière que cette intégration soit à même de prendre en charge, étape par étape, les effets délétères des modes de travail et de vie contemporains sur l'environnement écologique et la vie en société, notamment dans les territoires relevant de l'échelle des bassins de vie.

Ce modèle ne concerne pas uniquement les activités de production de biens d'équipements destinés aux ménages ou ceux des entreprises, mais l'ensemble des activités, celles destinées à la production de biens, durables ou non (comme les biens alimentaires), et toutes les activités de services.

C'est une approche qui interroge les relations entre tous les acteurs : entre les entreprises, entre les entreprises et les ménages, entre les entreprises, les ménages et les territoires. De ce point de vue, l'économie de la fonctionnalité et de la coopération fait appel à des comportements citoyens, afin de prendre en compte dans les conditions d'usage des biens et la mise en œuvre des services leurs impacts écologiques et sociétaux dans les territoires quelle que soit leur échelle. Cette approche systémique permet d'envisager une réduction progressive des « externalités négatives » des modes de production comme des modes de consommation actuels sur l'environnement écologique et sociétal, en inventant des solutions fondées sur de nouvelles formes d'intégration de biens et de services.

Quant au fond, la dynamique fondée sur ce nouveau modèle vise à faire évoluer conjointement l'offre et la demande, d'un côté, les modes de production et les modes de vie, de l'autre. Dans son intitulé, l'emprunt du mot « fonctionnalité » a un autre sens que celui accordé aux seules fonctionnalités des objets. Il invite à renouer avec la prise en compte du devenir des grandes « fonctionnalités de la vie » : l'alimentation, l'habitat », la mobilité, la santé, la culture, l'activité de travail... en leur redonnant une place centrale dans la finalité de l'économie. L'emprunt du mot « coopération », de son côté, indique que les « performances d'usage » des biens comme les effets utiles directs et indirects des services dépendent des modes de coopération entre entreprises, entre entreprises et citoyens-consommateurs, entre entreprises, citoyens consommateurs et territoires. Le terme « Coopération » est ainsi ajouté à l'expression Économie de la Fonctionnalité pour insister sur cette exigence, et pour éviter que la notion de fonctionnalité soit réduite aux seuls enjeux technologiques - alors que cette démarche engage des innovations sociales, sociétales et institutionnelles.

---

<sup>2</sup> Cf. Philippe Moati, Professeur de sciences économiques à l'Université de Paris, co-fondateur de l'ObSoCo.

Ce sont ces deux expressions (Économie de la Fonctionnalité / Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération) qui sont aujourd'hui principalement utilisées par les acteurs économiques, citoyens et institutionnels, la seconde prenant progressivement le pas sur la première.

Pour mieux comprendre ce qui se joue derrière ces deux expressions, il apparaît utile d'en faire l'histoire et de comprendre comment les acteurs économiques, territoriaux, publics s'en sont emparés. Cette mise en perspective historique permettra de comprendre les liens qui se sont établis entre ce modèle et la notion « d'Économie Circulaire ».

### 1.1.2. Les trois orientations de « l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération »

L'Économie de la Fonctionnalité est une expression qui apparaît en France à partir du début des années 2000, sur la base de recherches en sciences économiques et en sciences du travail associées à de nouvelles expériences d'entreprises. Ces dernières ont pu engager des expériences relevant de cette démarche sans leur octroyer le nom d'économie de la fonctionnalité. C'est la rencontre des deux milieux qui a permis de formaliser explicitement ce concept :

- Une démarche d'innovation contractuelle singulier initié par un grand groupe international, Michelin, cherchant, sur un marché très concurrentiel, à valoriser ses pneus dont la qualité autorisait d'envisager une durée de vie potentiellement plus longue que la plupart des autres pneus. La nouvelle offre était destinée aux flottes de poids lourds ou d'engins de mines à ciel ouvert. Il s'agissait de vendre ces pneus au kilomètre en leur associant une série de services concernant le montage et la maintenance du pneu ainsi que des recommandations à l'éco-conduite. L'expression « Économie de la Fonctionnalité » a été attribuée à cette expérience, après coup, par des observateurs extérieurs au groupe<sup>3</sup> ;
- Un processus de recherche opérationnelle mené, conjointement par des chercheurs en sciences économiques, notamment des services, en sciences du travail et en sciences de l'information, et le service de recherche d'une grande entreprise énergétique, Gaz de France. Cette dernière souhaitait concevoir ce qu'elle dénommait des « relais de croissance » compatibles avec la contrainte de réduction de l'usage du gaz par ses clients, notamment ses grands comptes<sup>4</sup>. Il s'agissait donc de concevoir un modèle économique pérenne et donc rentable favorisant la réduction du volume de gaz utilisé par l'adjonction de services permettant la progression de la pertinence de son usage : un effet « ciseaux en quelque sorte ;
- Un processus de recherche prospective mené par des chercheurs en sciences économiques et en sciences du territoire pour le compte de la Direction de l'Environnement du Conseil Régional du Nord - Pas-de-Calais<sup>5</sup>. Il s'agissait d'analyser les conditions à partir desquelles le

---

<sup>3</sup> Notamment Dominique Bourg et Nicolas Duclet, respectivement, dans ces années-là, Professeur de philosophie et Maître de Conférences en sciences économiques à l'Université Technologique de Troyes (UTT).

<sup>4</sup> Recherche opérationnelle, menée à partir de 2003, entre Gaz de France et le laboratoire ATEMIS regroupant quatre chercheurs (Christian du Tertre, Philippe Moati, François Hubault et Manuel Zacklad), respectivement dans les années 2000, Professeurs en sciences économiques à l'Université Paris Diderot pour les deux premiers, Maître de Conférences en ergonomie pour le troisième et Maître de Conférences en sciences de l'information à l'Université Technologique de Troyes pour le quatrième, actuellement Professeur au CNAM.

<sup>5</sup> En 2004, Conseil Régional du Nord-Pas-de-Calais (la direction de l'environnement) passe commande au laboratoire de recherche ATEMIS une analyse quant aux conditions à rassembler pour que la filière du traitement

secteur du traitement des déchets pouvait être rentable sans que cette rentabilité repose sur l'augmentation des volumes de déchets traités mais la diminution de leur production par les ménages ou les professionnels : la recherche d'un « effet ciseaux » également.

La création d'un atelier du Grenelle de l'environnement<sup>6</sup> portant le nom « d'Économie de la Fonctionnalité » a contribué à faire entrer cette expression dans le débat public.

Depuis 2007, trois orientations vont ainsi émerger et se compléter :

- la première orientation centre l'approche de « l'Économie de la Fonctionnalité » sur la location de biens dans une perspective d'allongement de leur durée d'utilisation afin de lutter contre l'obsolescence programmée de ces biens ;
- la deuxième associe la notion « d'Économie de la Fonctionnalité » à l'amélioration de la « performance d'usage » des biens en intégrant des services. Cette intégration permet aux entreprises de mieux prendre en charge des enjeux écologiques et sociaux, en reliant leur rentabilité à la réduction de l'usage des ressources matérielles ;
- la troisième envisage « l'Économie de la Fonctionnalité » comme une dynamique d'élargissement des effets utiles, directs et indirects, des activités de services par intégration progressive de nouveaux services afin de répondre aux enjeux des territoires infranationaux.

Cette troisième orientation va conduire certaines collectivités territoriales à s'intéresser à ce modèle économique dans la mesure où la notion de performance d'usage, d'un côté, et d'effets utiles directs et indirects de l'autre, ouvrent un nouvel espace de coopération avec les entreprises et les associations de citoyens ; les entreprises comme les associations. Progressivement, l'expression « Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération » va remplacer celle « d'Économie de la Fonctionnalité » tout court dans la mesure où la qualité de la coopération entre les acteurs est une condition de la réussite de ce changement de trajectoire de développement.

Ce sont les avancées et les questions que pose ce nouveau modèle économique, qui sont analysées dans ce rapport : notamment, la coopération entre les entreprises, entre elles et les utilisateurs de services, entre elles les utilisateurs de services et les territoires. De manière générale, la coopération dans le travail comme en dehors du travail, entre ceux qui travaillent et ceux qui bénéficient des services devient un élément clé de ce nouveau modèle économique.

### 1.1.3. L'engagement de l'ADEME

Cette dynamique, qui naît d'abord de la coopération des milieux professionnels (entreprises et réseaux d'entreprises) avec des chercheurs et parallèlement de la coopération entre ces derniers et certaines directions du Conseil Régional du Nord- Pas-de-Calais (Direction de l'Environnement ; Direction des Affaires Économiques ; Direction de la Prospective et de la Recherche), va, au cours des années 2010,

---

des déchets puisse être rentable tout en faisant en sorte que le volume des déchets à traiter diminue. La question de la politique territoriale à mener est posée. Cette recherche prospective sera réalisée par Christian du Tertre, Bertrand Zuideau, Marie-Hélène Combes, respectivement, Professeur à l'Université Paris-Diderot, Maître de Conférences à l'Université Lille 1 et chercheuse associée au Clersé-Université Lille 1.

<sup>6</sup> L'atelier est présidé par Jean-Martin Foltz, Président de l'AFEP, ancien Président de PSA ; son rapporteur est Dominique Bourg, Professeur d'université en Philosophie.

avoir un écho dans les administrations de l'État et dans l'une de ses agences : l'ADEME par l'intermédiaire de son service « Consommation et Prévention ».

A partir de 2014, l'Agence s'engage dans la réflexion et le soutien à des études et des expérimentations. Dans un premier temps, dans le prolongement de ce qui avait été initié dans le Nord-Pas-de-Calais, elle va engager des programmes d'action en direction des entreprises, surtout des TPE et des PME. A l'image de ce qui avait été engagé dans le Nord-Pas de Calais, des dispositifs d'accompagnements individuels et collectifs vont être déployés progressivement dans plusieurs régions, généralement avec la contribution de réseaux d'entreprises locaux, comme les sections locales ou les délégations régionales du CJD, des organismes d'intermédiation comme le réseau Alliances du Nord, des consultants-chercheurs comme le laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS. Cet engagement de l'ADEME va, en retour, avoir un effet levier vis-à-vis des collectivités territoriales, voire d'autres institutions publiques territoriales, selon la qualité des coopérations existant préalablement entre elles.

Dans un second temps, les projets initiés avec le soutien de l'ADEME concerneront aussi des démarches territoriales. Tout dernièrement, en 2020, l'ADEME a lancé un programme d'incubation<sup>7</sup> en coopération avec le laboratoire de recherche ATEMIS, dénommé Coopter articulant différents dispositifs : un dispositif de formation à l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC) des accompagnateurs de projets, le soutien à des projets territoriaux relevant de différents bassins de vie, et le développement d'une communauté de chercheurs.

Plusieurs documents de synthèse<sup>8</sup> sont publiés par l'Agence pour rendre compte de l'ensemble de ces initiatives.

Parallèlement, les réflexions et les directives portant sur l'Économie Circulaire vont inscrire l'Économie de la Fonctionnalité dans son champ d'action, comme l'un de ses sept piliers. Ainsi, un double mouvement est en train de prendre corps : des acteurs engagés dans l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération qui intègrent des démarches territoriales dont les enjeux de circularité ; des acteurs engagés dans l'Économie Circulaire qui intègrent des démarches d'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération.

---

<sup>7</sup> Programme d'incubation « Territoires de services et de Coopérations » pour un développement à haute valeur environnementale et sociale

<sup>8</sup> Notamment, les documents suivants téléchargeable sur le site de l'ADEME [www.ADEME.fr/mediatheque](http://www.ADEME.fr/mediatheque) :

- 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 : <https://librairie.ademe.fr/dechets-economie-circulaire/3633-vers-une-economie-de-la-fonctionnalite-a-haute-valeur-environnementale-et-sociale-en-2050.html>
- ADEME & Vous Le Mag n°106, 2017, *L'économie de la fonctionnalité : une vision nouvelle, des acteurs s'engagent*. <https://fr.calameo.com/read/0045994996eff5ec23a29>
- ADEME, 2019, *Les Avis de l'ADEME-L'économie de la fonctionnalité*, janvier, 7 pages
- ADEME, ATEMIS, Christian du Tertre, Patrice Vuidel, Brigitte Pasquelin, 2019, *Développement durable des territoires : la voie de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération*.
- ADEME, PIKAIA, Paul Boulanger, Emmanuel Denannoy, Julien Valery, 2020, *Panorama national et pistes d'action sur l'économie de la fonctionnalité. Recensement, analyse et éléments d'interprétation*, 89 pages.
- Pour aller plus loin, une sélection de ressources : <https://www.adme.fr/selection-ressources-leconomie-fonctionnalite>

## 1.2. Un premier état des lieux

Depuis le début des années 2000, l'engagement des acteurs économiques, sociaux et institutionnels ne cesse de s'amplifier.

### 1.2.1. Des initiatives engagées dès le début des années 2000 par de grandes entreprises

Au début des années 2000, de grands groupes, comme Michelin (Industrie du pneumatique), GDF (Industrie énergétique) ou le Groupe La Poste (services), se sont impliqués dans des actions, certes limitées, mais bien réelles, relevant de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération. Ces entreprises appartenant à des secteurs d'activité très différents ont ainsi développé des premières expériences qui leur ont permis de :

- Développer la « performance d'usage » des biens d'équipement ;
- Réduire le volume d'énergie utilisé par leurs clients, notamment les grands comptes (sidérurgie, plasturgie) ;
- Diversifier et intégrer leurs offres de service dans une perspective de développement de l'entreprise en adéquation avec les enjeux des territoires, à l'échelle des bassins de vie notamment.

Par la suite, des structures de taille intermédiaire (ETI) comme Cofely (services concernant l'Efficacité Énergétique), Lyreco (Services de distribution de matériels de bureau), Lokéo filiale du groupe Boulanger (Grande distribution) et Eram (Industrie de la mode) ont engagé des démarches relevant des mêmes enjeux, et poursuivent leur réflexion autour de ce modèle.

*Quelques exemples de démarches initiées par de grandes entreprises*

#### *Michelin*

*Pionnier français dans le développement d'une offre d'Économie de la Fonctionnalité, Michelin a proposé un modèle de commercialisation des pneus qui n'est plus fondé sur un prix de vente unitaire (conduisant à une logique de volume), mais sur la vente du pneu au kilomètre, ce qui induit l'enjeu de la performance d'usage. Cette vente au kilomètre est adossée à des services concernant l'usage du pneu (qualité du montage, vérification de la pression, éco-conduite) et sa maintenance. La pertinence de leur intégration a une incidence sur la qualité d'usage et le nombre de kilomètres parcouru. La performance d'usage a une incidence directe sur la durée de vie du pneu.*

#### *GDF*

*En tant que grand opérateur de la distribution d'énergie, l'entreprise GDF devait faire face aux enjeux émergents de la transition énergétique, sous l'impulsion de politiques publiques qui incitaient le déploiement de modes de consommation plus sobres. Le modèle d'affaires fondé sur la croissance des ventes d'énergie en volume trouve là ses limites, car la baisse des consommations induisant une baisse du chiffre d'affaires de l'entreprise. Se pose alors la question de la définition d'un nouveau modèle*

*économique capable d'accompagner la transition énergétique et de trouver des modalités de rentabilité fondées sur la réduction d'énergie de ses grands comptes : un « effet ciseaux », en quelques sorte, combinant la réduction du gaz avec le développement de services permettant une meilleure performance des effets utiles de son utilisation.*

#### *La Poste*

*Au milieu des années 2000, pour faire face à la baisse progressive de la circulation de courriers, en raison de l'essor des communications numériques, La Poste a cherché à diversifier son offre, en s'appuyant sur son maillage territorial et sur son patrimoine immatériel historique (la confiance dans la relation des usagers en ses agents, notamment en ses facteurs). La Poste s'est ainsi engagée dans une dynamique de diversification et d'intégration de services dans le cadre de son « plan P2020 », lui permettant de trouver des issues à la baisse inéluctable des courriers distribués (relevant ici aussi d'une logique de volumes).*

### 1.2.2. Des initiatives portées par de nombreuses petites et moyennes entreprises

Les TPE et PME sont les structures les plus nombreuses et les plus engagées dans les transformations qu'implique l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération. Tous les secteurs d'activité sont concernés : Agriculture, Industrie, BTP, Services. A ce jour, elles sont plus de 500 sur l'ensemble du territoire métropolitain et d'outre-mer. Des entreprises industrielles, bien sûr, mais également une diversité très large de structures : des agriculteurs, des imprimeurs, des entreprises du BTP, des architectes, des centres d'appels, des entreprises du numérique, de la communication, des notaires... et bien d'autres encore. Toutes ces structures engagent ainsi des innovations qu'il est possible de dénommer « de rupture » dans la mesure où elles ne se limitent pas aux enjeux technologiques, mais introduisent de nouvelles manières de s'organiser, d'intégrer les biens et les services, de passer de nouveaux types de conventions d'ordre monétaire et non monétaire, d'évaluer leurs effets utiles, directs et indirects. C'est la combinaison de ces différentes dimensions de l'innovation qui permet d'articuler les enjeux économiques avec enjeux sociaux, sociétaux et écologiques.

#### *Quelques exemples de démarches initiées par des petites et moyennes entreprises*

##### *Flex'Ink*

Une imprimerie qui contribue à la diminution de la consommation de papier !!! Dans un secteur caractérisé par une forte concurrence et, en conséquence, par une incitation à accroître les volumes d'impression grâce à des prix dégressifs, l'imprimerie Flex'Ink a construit une offre appelée « projet d'impression », qui cherche à accompagner le client dans son usage des supports papier à partir d'une réflexion sur leur valeur communicationnelle. La facturation ne repose plus sur le volume d'impression, mais sur le service rendu au client, et en particulier sur la réduction du volume d'imprimés souvent inutilisés.

### *Isovation*

Spécialisée dans la conception et la fabrication d'emballages isothermes destinés au transport de produits thermosensibles (produits pharmaceutiques, denrées alimentaires...), l'entreprise Isovation a réorienté son offre dans la perspective d'une performance d'usage : passer de la vente d'emballages à la vente de solutions destinées à la maîtrise de la chaîne du froid. Elle intègre emballages isothermes et services, afin de garantir une variation de température entre les séquences de production, de stockage, de déplacement, de distribution et de consommation ; tout en réduisant les déchets et garantissant la qualité des biens lors de leur utilisation (par exemple la qualité des vaccins). La valeur créée repose sur la pertinence des services visant à réduire le risque de rupture de la chaîne du froid, et donc à réduire le gaspillage très coûteux que cela provoque. La pertinence et l'efficacité de la « solution intégrée biens-services » passe par la qualité de la coopération d'Isovation avec d'autres entreprises, notamment de transport, mais aussi d'audit de la chaîne du froid, ces entreprises s'inscrivant au sein d'un écosystème coopératif.

### 1.2.3. Une diversité d'acteurs engagés dans l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération

Si l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération offre un nouveau modèle entrepreneurial, d'autres acteurs s'emparent progressivement de ce nouveau référentiel, pour répondre à leurs propres enjeux :

- *Des structures de l'Économie Sociale et Solidaire* sont amenées, comme toutes les entreprises<sup>9</sup>, à réinterroger la valeur de leur action et les dispositifs d'évaluation qui leurs sont associés, notamment à l'échelle territoriale. Il s'agit d'intégrer les dimensions de leur histoire qui faisaient leur force, la prise en compte des enjeux sociaux et de la solidarité, avec les enjeux de la Transition Écologique. Cela les conduit à faire évoluer leur modèle économique en cherchant à concevoir des solutions intégrées de biens et de services à haute valeur ajoutée sociale et environnementale, à étendre les enjeux de coopération au travail et à sortir de la concurrence entre structures, à installer des démarches de réflexivité dans leur organisation et dans leur management, à concevoir de nouveaux dispositifs de dialogue de gestion avec les financeurs publics, afin de se départir des contraintes liées à la logique d'appel d'offres<sup>10</sup>, de plus en plus contraignantes.
- *Des associations d'intermédiation territorialisées.* Certaines structures ont été créées dans un passé relativement récent pour dynamiser l'engagement des acteurs de leurs territoires dans des actions relevant du développement durable. Ce sont parfois des structures destinées à la mobilisation des entreprises et de leurs dirigeants, à l'information destinées aux acteurs de leur territoire, au développement économique local. Un nombre de plus en plus grand de ces structures se forment à l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération et s'engagent dans la diffusion de ce modèle. C'est le cas par exemples, dans les Hauts de France, de l'APES du CERDD (Centre Ressources du Développement Durable), Réseau Alliances qui s'adressent

<sup>9</sup> Cf. l'APES ; Le Réseau Cocagne

<sup>10</sup> Une recherche-intervention pilotée par le Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (Fonjep). Cf. S. de Gasparo et R. Demissy, 2019, *Modèle socioéconomique des structures Jeunesse éducation populaire*. Rapport final, ATEMIS. Disponible en ligne : <https://www.fonjep.org/modeles-socio-economiques/experimentations>

respectivement aux acteurs engagés dans l'ESS, aux porteurs de projets territoriaux quel que soit leur statut, aux entreprises sensibilisées à la RSE. Mais cette dynamique n'est pas limitée aux Hauts de France. Cela concerne de plus en plus de régions : le CIRIDD en Auvergne-Rhône-Alpes, l'association Nékoé en Centre Val de Loire, l'Agence de développement économique en Bourgogne-Franche-Comté, Initiatives Durables dans le Grand Est... Depuis 2006 se sont créées, également, des structures d'intermédiation dédiées spécifiquement à la diffusion de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération ainsi qu'au développement de la coopération entre acteurs sur un plan régional ou local (bassins de vie). Ce sont des « Clubs »<sup>11</sup> qui adhèrent à l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC)<sup>12</sup>. Il en existe aujourd'hui une dizaine en France métropolitaine et à la Réunion, mais également à l'étranger comme au Brésil à Rio de Janeiro et à Belo Horizonte<sup>13</sup>.

- Des *collectivités locales* y trouvent le moyen de repenser leurs relations avec les acteurs économiques et les opérateurs du territoire, afin de construire des rapports de partenariat et de coopération plus forts et convergents ; la réflexion sur le travail conduit également à faire évoluer l'organisation du travail et la fonction de pilotage de l'encadrement de l'administration publique.
- Des *porteurs de projet d'écosystèmes territoriaux* s'appuient sur le référentiel de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération pour soutenir la pertinence et la viabilité économique de leurs initiatives citoyennes et professionnelles. C'est le cas notamment du projet TERA (Tous pour Un Revenu d'Autonomie). Ils sont généralement associés au réseau « Villes Pairs et Territoires Pilotes de la Transition » porté par l'IE-EFC, au programme « Coop'Ter » porté par l'ADEME en partenariat avec le laboratoire de recherche ATEMIS (op cité). Ces porteurs de projet peuvent, également, développer des relations avec le réseau TEPOS<sup>14</sup> (Territoires à Énergie Positive), avec le réseau SOL<sup>15</sup> concernant les monnaies complémentaires.
- Des *équipes de recherche universitaires*, en France et à l'étranger, contribuent à son enrichissement progressif, à la mise en débat du référentiel et à sa mise à l'épreuve de corpus théoriques dans différentes disciplines (les sciences économiques, l'ergonomie de l'activité, la psycho-dynamique du travail et plus généralement les sciences du travail, la géographie, l'aménagement, le développement local et plus généralement les sciences des territoires, la gestion et les sciences de l'ingénieur, les sciences de l'information et de la communication, les sciences politiques etc.). Des séminaires pluridisciplinaires<sup>16</sup> de portée internationale commencent à émerger. De jeunes chercheurs font explicitement référence à l'EFC dans leurs travaux de thèse, des sessions sont organisées dans des colloques relevant de différentes disciplines.

---

<sup>11</sup> Le premier a été créé en 2006 à Paris, à l'initiative du laboratoire de recherche ATEMIS, de Gaz-de-France, de La Poste et de la SNCF rejoint très rapidement par EDF et soutenu par l'Institut de la Recherche de la Caisse des Dépôts et des Consignations (CDC). Ont été créés par la suite le club CLE porté par le CIRIDD en AURA, le club NOE dans les Haut-de-France, le club Terres d'EFC Grande-Provence, le club Terres d'EFC en Occitanie, le club INNE en Normandie... Les autres organismes d'intermédiation territoriaux engagés dans l'EFC contribuent parfois à leur création et généralement à leur développement.

<sup>12</sup> <https://www.ieefc.eu/les-clubs/>

<sup>13</sup> <https://www.clubeefcario.com/>

<sup>14</sup> <http://www.territoires-energie-positive.fr/>

<sup>15</sup> <https://sol-monnaies-locales.org/>

<sup>16</sup> Le séminaire international « Travail et Transition » créé en 2020 par ATEMIS ; le séminaire Coop'ter porté par l'ADEME et ATEMIS, créé en 2021...

## Conclusions et recommandations générales du chapitre 1

Ce nouveau modèle économique d'entreprises et ce nouveau modèle de développement des territoires a émergé sur la base de coopérations entre acteurs de la société civile, de chercheurs et d'entreprises, d'un côté, de chercheurs et d'acteurs territoriaux de l'autre pour sortir, notamment, des « effets rebonds » de l'industrialisation et ses effets délétères sur l'environnement écologique, d'un côté, et les dynamiques de globalisation qui concentrent les ressources financières vers les grands groupes au détriment des TPE-PME comme des territoires infranationaux, de l'autre. De plus en plus d'acteurs font référence à ce modèle pour soutenir leur action dans le cadre de la Transition incluant une attention toute particulière au devenir de l'activité de travail en particulier de son sens et de sa reconnaissance. Beaucoup d'entre eux s'emploient à l'enrichir, à approfondir sa pertinence, à favoriser les coopérations entre acteurs professionnels, citoyens, territoriaux, de recherche...

Ce n'est que dans un deuxième temps que les institutions publiques s'y sont engagées, d'abord à un niveau régional, ensuite à un niveau national. Cela concerne tant les conseils régionaux et les autres collectivités territoriales, que l'État, ses agences et ses services déconcentrés.

C'est important d'identifier cet ordre temporel. Car, cela signifie que les institutions publiques sont invitées à concevoir les politiques publiques et les dispositifs institutionnels adéquats au développement de ce nouveau modèle, avec ces acteurs déjà engagés. D'une certaine manière cela pose la question des conditions d'élaboration des nouvelles politiques publiques, et celle des formes de coopération à mettre en place entre les acteurs engagés dans ce nouveau modèle et les institutions publiques.

Cette dynamique induit, aussi, des formes de coopération entre les différents services d'une même institution, et entre institutions de compétences différentes tant en termes d'échelle d'intervention que de contenu d'intervention. De ce point de vue, ce processus change le travail et l'organisation des institutions elles-mêmes afin de sortir d'une organisation en silo et d'une organisation éloignée de la finalité des projets. C'est, en quelque sorte, un levier pour sortir des impasses que provoquent les dérives bureaucratiques.

### **Recommandations** <sup>17</sup>

- RG1 : Elaborer les politiques publiques avec les acteurs engagés dans l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération afin de tenir compte de leur expérience (leviers et obstacles) ;
- RG2 : Accompagner l'évolution des métiers des agents de l'Etat, de ses agences comme des collectivités territoriales que provoque la promotion de la coopération entre services, d'une part, entre services et acteurs de l'EFC d'autre part ;
- RG3 : Concevoir des dispositifs d'évaluation des politiques publiques qui mobilisent les acteurs engagés dans ce modèle économique, notamment les organismes d'intermédiation.

---

<sup>17</sup> Les recommandations sont ciblées : des recommandations générales en bleu // des recommandations auprès d'acteurs spécifiques en brun : « EA », l'État et ses Agences ; « CT », Collectivités Territoriales ; « OI », Organismes d'Intermédiation ; « RE », Réseaux d'Entreprises ; « AC », Associations de Citoyens ; « ORF », Organismes de Recherche et de Formation.

Pour ancrer de la manière la plus précise possible ces politiques dans le réel, ce rapport va présenter d'une manière plus détaillée, que ce premier chapitre, la façon dont les entreprises se sont engagées et la façon dont les institutions publiques territoriales et étatiques ont contribué à ce mouvement.

## 2. Second chapitre : l'engagement des entreprises

Depuis 1987, l'engagement des entreprises dans les enjeux relevant du développement durable est progressif. Il relève d'un processus marqué par des étapes successives scandées par la façon dont elles conçoivent leur stratégie d'innovation et interrogent leur modèle économique.

Fin des années 80, début des années 90, la plupart d'entre elles inscrivent leurs innovations dans des processus qui sont centrés sur des enjeux technologiques. Ils visent à réduire l'usage des ressources naturelles par unité de produits ou de services conçus comme des quasi-biens, et à substituer des ressources renouvelables à des ressources qui ne le sont pas. Elles cherchent, ensuite, fin des années 90, début des années 2000, à articuler leur stratégie d'innovation aux débats sociétaux à travers des plans dits RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale) qui engagent, généralement, leur gouvernance.

Mais leur modèle économique les conduit toujours à fonder leur rentabilité sur une recherche de volumes tant pour obtenir des gains de productivité fondés sur les économies d'échelle, que pour accroître leurs chiffres d'affaires et leurs parts de marché. Ce point central de leur modèle économique provoque un « effet rebond » qui permet de comprendre pourquoi, malgré ces efforts, les indicateurs liés au développement durable restent au rouge. Les dégradations liées aux effets de serre et leurs conséquences, notamment sur le climat, comme celles liées à l'appauvrissement de la biodiversité continuent à s'approfondir.

Enfin, depuis le milieu des années 2000<sup>18</sup> –début des années 2010- certaines d'entre elles (qui restent encore en minorité) tentent d'inscrire leur approche du développement durable dans la recherche d'un nouveau modèle économique remettant en cause cet « effet rebond ». Il s'agit, généralement aussi, de redonner du sens au travail, de se préoccuper du devenir des territoires dans lesquels elles inscrivent leur activité. Cela les conduit à se lancer dans des innovations qu'il est possible de dénommer « innovations de rupture », dans la mesure où elles ne se limitent pas aux dimensions technologiques, mais les intègrent explicitement aux dimensions écologiques, sociales, sociétales, et institutionnelles (au sens de dispositifs de règles). Ces entreprises cherchent d'une part à « internaliser » les effets d'externalités négatives, émanant de la production et de l'usage des biens, ou de l'accès aux services<sup>19</sup> ; d'autre part, à sortir d'une rentabilité fondée sur une logique de volumes. Cela les conduit à remettre en cause le principe de « chaîne de valeur » qui alimente la globalisation et la concentration des ressources financières dans les mains des seuls grands groupes globalisés.

Généralement, cette dynamique les conduit progressivement à se préoccuper du caractère renouvelable de leurs ressources matérielles et à prendre en compte la place stratégique des ressources immatérielles dans leur développement<sup>20</sup>. Cela les conduit, également, à :

- Renouveler leur forme d'organisation du travail afin de renforcer la coopération et l'engagement des salariés ;

---

<sup>18</sup> Jacques Theys, Christian du Tertre, Félix Rauschmayer, 2010, *Le développement durable, la seconde étape*, Ed. L'Aube, 206 pages

<sup>19</sup> ou des solutions associant biens et services

<sup>20</sup>Cf. le site CapImmatériel, réalisé par le laboratoire ATEMIS à la demande de la DGE (Direction Générale des Entreprises du Ministère de l'Économie et des Finances) et de l'Observatoire de l'Immatériel : <https://www.cap-immatériel.fr/>

- envisager des écosystèmes coopératifs pérennes avec des partenaires aux compétences complémentaires ;
- innover sur le plan contractuel afin que la source de leur revenu corresponde à la valeur générée par les différents acteurs concernés, et que la répartition du revenu corresponde aux engagements de chacun ;
- inventer de nouveaux modes de gouvernance qui sollicitent les partenaires, les consommateurs et les collectivités territoriales.

**Le rapport Brundland (1987)** définit le développement durable comme un nouveau mode de développement en mesure de concilier la dynamique économique des entreprises, la réduction des inégalités sociales et les enjeux environnementaux, tout en introduisant un nouveau mode de gouvernance mobilisant les différentes parties prenantes.

Ce rapport invite, ainsi, à articuler les enjeux sociaux, environnementaux et économiques ; non à les juxtaposer.

Il invite à faire évoluer la gouvernance des entreprises afin de ne pas se limiter aux rapports entre les détenteurs de capitaux et les salariés, et d'y associer d'autres parties prenantes concernées par la création de valeur comme par l'usage de cette valeur. Cette ouverture peut aller jusqu'aux collectivités territoriales et aux associations de citoyens concernées.

(Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU présidée par G.H. Brundland)

## 2.1. L'engagement des entreprises

L'engagement des entreprises peut être décrit en tenant compte de trois constats :

- cette nouvelle trajectoire de développement s'élabore dans un temps long et s'approfondit en sollicitant étape par étape de nouvelles recherches opérationnelles et innovations institutionnelles ;
- ce nouveau modèle concerne tous les types d'entreprise quels que soient leur taille, leur statut, leur secteur d'activité... ;
- malgré tout, ces trajectoires prennent des formes différentes selon la taille de l'entreprise.

### 2.1.1. Une mise en perspective historique de l'engagement des entreprises

Les premières expérimentations relevant de l'Économie de la Fonctionnalité datent pour les grands groupes du début des années 2000 (Gaz de France ; Michelin) et du début des années 2010 pour les TPE et PME<sup>21</sup>, comme nous l'avons indiqué dans le chapitre 1.

La première initiative explicite introduisant la notion d'Économie de la Fonctionnalité est portée par la direction du marketing stratégique et la direction de la recherche de GDF en 2003. L'entreprise perçoit les limites et les contradictions de son modèle économique adossé à la vente de gaz relevant de réserves fossiles. La rentabilité de l'entreprise, qui repose sur la croissance du volume de gaz vendu, entre en contradiction directe avec les injonctions de l'État exigeant que les clients de l'entreprise réduisent leur consommation de gaz. La nécessité de déterminer un nouveau « relai de croissance » se fait jour, la pertinence des services proposés par l'entreprise visant à combler la réduction du volume de gaz consommé par ses clients, notamment ses grands comptes c'est-à-dire ses clients industriels. Cette orientation stratégique, reposant sur une dynamique dite « servicielle », conduira à faire émerger l'expression « effet ciseaux »<sup>22</sup> qui est au cœur de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération : moins de biens / plus de services pour un usage plus pertinent du gaz ; moins de ressources matérielles engagées, plus de ressources immatérielles mobilisées.

C'est à partir de 2010 qu'apparaît un premier changement d'échelle : l'engagement de TPE-PME dans cette nouvelle trajectoire de développement. Ce premier changement d'échelle tient à la coopération entre des laboratoires de recherche en sciences sociales, des collectivités territoriales et des organismes d'intermédiation<sup>23</sup> ; et à partir de 2014, à l'engagement progressif de certaines directions régionales de l'ADEME<sup>24</sup>. Les organismes d'intermédiation sont essentiellement des réseaux régionaux, parfois nationaux d'entreprises qui ont développé, dans un passé récent, des actions relevant de la RSE, de l'éco-conception du soutien à l'innovation, sans pour autant avoir conduit à une remise en cause du modèle économique<sup>25</sup> des entreprises adhérentes. Ce dernier demeure centré sur des caractéristiques « industrielles » : une rentabilité fondée sur la croissance de la production, la distribution et la vente de produits standardisés (qu'il s'agisse de biens ou de services).

Si le développement durable est, depuis plusieurs décennies une préoccupation des acteurs économiques, y compris des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire<sup>26</sup>, la capacité à remettre en cause les dynamiques d'industrialisation, tant des activités manufacturières que des activités agricoles ou de service, est faible. Tous les indicateurs macro-écologiques sont au rouge. Cela tient à la difficulté

---

<sup>21</sup> Le premier accompagnement collectif est organisé par Le Conseil Régional du Nord-Pas-de-Calais et le laboratoire de recherche ATEMIS en 2010.

<sup>22</sup> L'orientation stratégique que représente la « dynamique servicielle », va conduire à la formulation d'un ensemble d'expressions dénommées « concepts opérationnels » ouvrant une autre voie à la rationalisation de l'activité des entreprises que celle de l'industrialisation. Cf. note de l'ADEME sur l'économie de la fonctionnalité

<sup>23</sup> La première initiative remonte à 2009 à partir d'une coopération entre le laboratoire de recherche ATEMIS, la direction de l'environnement du Conseil régional du Nord-Pas-de-Calais. Elle va très vite mobiliser le CJD régional, le réseau régional Alliances, la CCI régionale. Cf. partie 3 de ce rapport.

<sup>24</sup> Le service « Consommation et Prévention » de l'ADEME nationale et de certaines agences régionales de l'ADEME comme PACA, Occitanie, Alsace...

<sup>25</sup> La notion même de « modèle économique d'entreprise » est sujette à controverse, l'expression « business modèle » ayant tendant à limiter l'approche au seul domaine de la contractualisation.

<sup>26</sup> Le monde de l'ESS lui-même, qui a pourtant toujours été attentif aux dimensions sociales des activités économiques et qui, depuis les années quatre-vingt-dix, s'est préoccupé des enjeux environnementaux, peine à sortir des effets rebonds : toujours plus de volumes.

de se dégager des « effets rebonds », et du poids d'une culture industrielle<sup>27</sup> marquée par l'hyperconsommation et une représentation de la valeur centrée sur ses dimensions matérielles.

De manière plus récente, depuis le milieu des années 2010, une interrogation se fait jour dans le débat public concernant le modèle économique de l'entreprise, avec le thème, notamment, de l'Économie Circulaire et celui de l'Économie de la Fonctionnalité.

*« Le côté philosophique, les valeurs, ne suffisent plus aujourd'hui ; c'est le modèle économique de l'entreprise, lui-même, qui doit être renouvelé. »*

*« Dans l'EFC, pour moi, on est vraiment dans une nouvelle façon de penser le modèle économique. On arrête de produire toujours plus et on réfléchit à comment apporter une autre valeur que la possession du bien : en quoi son usage rend service. »<sup>28</sup>*

### **Conclusions intermédiaires de la section 2.1.1. concernant l'historique de l'engagement des entreprises**

Malgré l'existence d'entreprises pionnières et du Grenelle de l'environnement<sup>29</sup>, l'orientation stratégique que représente l'Économie de la Fonctionnalité reste très limitée jusqu'au début des années 2010.

C'est la coopération entre des laboratoires de recherche en sciences sociales, des collectivités territoriales et des organismes d'intermédiation (réseaux d'entreprises) qui permet que des effets de seuils apparaissent.

#### **Recommandations**

- RG4 : Concevoir et développer des politiques publiques spécifiques à ce modèle articulant trois échelles territoriales différentes : le national ; le régional ; les « bassins de vie ». Ces politiques doivent chercher à mobiliser une large diversité d'acteurs dans un esprit de coopération : l'État et ses agences, les collectivités territoriales, les organismes d'intermédiation, les agences de développement économique, les réseaux d'entreprises, les associations de citoyens et les organismes de recherche, notamment, en sciences humaines et sociales...

### **2.1.2. L'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération : un modèle appropriable par tout type d'entreprise**

---

<sup>27</sup> Les critères de gestion de la majorité des acteurs économiques restent marqués par des batteries d'indicateurs monétaires et financiers dans l'incapacité d'appréhender, d'une part, les processus d'internalisation des externalités environnementales, sociales ou sociétales, c'est-à-dire le rapport de l'entreprise au territoire ; d'autre part, la spécificité des ressources immatérielles, par définition non mesurables. Les sciences dites de l'ingénieur, de même que les sciences de gestion, se centrent sur ce qui est quantifiable et mesurable. Elles ne sont pas à même de réinterroger les fondements de l'impasse des processus d'industrialisation et de financiarisation de la dynamique économique.

<sup>28</sup> Dirigeants d'entreprise participant à l'étude – Membre actif du CJD

<sup>29</sup> Un atelier du « Grenelle de l'environnement » a été intitulé « Économie de la fonctionnalité »

L'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération semble pouvoir être mise en œuvre quelle que soit la taille de l'entreprise (grande entreprise ou grand groupe, ETI, PME ou TPE) ; quelle que soit la nature de son activité (activité manufacturière de masse, à processus continu, de chantier, de prototype...// activités de service informationnel, de service relationnel et immatériel, de service logistique, de service de réparation et de maintenance... // activités agricoles, maraichères, forestières, de pêche...) ; quel que soit son statut (SA, SAS, SARL, coopérative, SCIC...). Ces nouvelles expériences sont observables en France quelles que soient les régions ; elles le sont aussi sur le plan international en Belgique, en Italie, en Espagne... au Brésil, au Canada.

#### *2.1.2.1. Les grandes entreprises : des expériences limitées souvent fragiles*

En ce qui concerne les grandes entreprises, il faut noter, que les démarches relevant de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération ne concernent que certains projets vis-à-vis de clients ciblés. Elles sont engagées par certaines unités du groupe ou par certaines filiales, dans certains sous-secteurs d'activité. Il ne s'agit pas de la stratégie d'ensemble du groupe, loin de là. Ce sont généralement des expériences significatives et prometteuses, mais encore limitées.

Si Gaz de France a engagé des expériences dans la plasturgie ou la sidérurgie, ces opérations étaient ciblées sur certains grands comptes. En effet, elles supposent une coopération étroite entre prestataires et clients sur moyen-long terme, la coopération entre les métiers apparaissant comme une condition clé de la performance de l'usage du gaz. Il en est de même pour Michelin, qui a développé des expériences auprès d'un nombre limité de ses clients relevant de trois sous-secteurs : les pneumatiques d'atterrissage d'avions de ligne, les pneumatiques de flottes de poids lourds ; les pneumatiques d'engins d'extraction de mines à ciel ouvert. L'entreprise Boulanger, de son côté, a tenté l'expérience en créant une filiale dédiée à ce modèle économique : Lokéo.

Si ces expériences relèvent d'équipes très compétentes et décidées, elles apparaissent encore fragiles. Les politiques de mobilité des cadres supérieurs, des directeurs financiers, des membres des équipes de R/D, ou encore les changements d'orientation au niveau des comités de direction, voire les fusions<sup>30</sup>, rendent ces expériences instables. L'orientation des actionnaires qui consiste à rechercher la rentabilité la plus forte possible sur court-moyen terme est aussi un frein très important. Il l'est d'autant plus que la financiarisation des grands groupes s'est installée depuis plusieurs décennies et qu'elle constitue une culture managériale qui a formé des générations de cadres supérieurs.

Notons enfin que les grandes entreprises qui entament une démarche relevant de l'EFC sont assez facilement repérables. Les groupes valorisent bien les actions qu'ils développent dans le cadre du développement durable grâce à la mise en place de « Direction Innovation et RSE » ou de « Direction Développement Durable »<sup>31</sup> qui prennent en charge la communication.

#### *2.1.2.2. Les TPE-PME : l'engagement personnel des dirigeants*

---

<sup>30</sup> La fusion, en 2008, de Gaz de France avec Suez créant le groupe GDF-Suez dénommé en 2015 Engie, a conduit à l'arrêt de ces expériences.

<sup>31</sup> Un Collège des Directeurs du développement Durable » (C3D) a été créé au début des années 2010.

Les expériences des TPE-PME sont moins repérables. Elles sont en revanche bien plus nombreuses. Plus de 350 TPE-PME avaient été accompagnées entre 2009 et 2018, généralement à partir de dispositifs collectifs créés et animés par des chercheurs en sciences sociales, des consultants formés à l'EFC et des réseaux d'entreprises, notamment le CJD. Ces actions collectives ont été financées par certains conseils régionaux, notamment, celui du Nord-Pas-de-Calais et certaines agences régionales de l'ADEME, notamment en PACA, en Occitanie, en Alsace...<sup>32</sup>. Les actions d'accompagnements se sont multipliées sur le territoire français. Selon le rapport de Pikaïa<sup>33</sup> réalisé pour le compte de l'ADEME, on comptait ainsi 3 actions collectives financées en 2013 pour 37 en 2018.

Toutes ces actions collectives, ainsi que l'émergence de nouvelles stratégies d'entreprise relevant de l'EFC, reposent sur l'engagement personnel des dirigeants sur le long terme. C'est pourquoi la création de clubs territoriaux, de tiers-lieux qui permettent aux dirigeants de bénéficier d'informations, de retours d'expérience, d'un milieu innovateur, est si importante.

### *2.1.2.3. La dimension multisectorielle de l'EFC*

Les entreprises appartiennent à tous les secteurs d'activité, des plus anciens comme le maraichage ou l'imprimerie, aux plus modernes, comme la communication et le digital, des plus matériels - le Bâtiment - aux plus immatériels comme des agences d'architecture. L'EFC concerne les entreprises à objet social dit classique, mais également les entreprises d'insertion par l'économique, comme par exemple les entreprises engagées dans l'activité maraîchère bio regroupées au sein du Réseau Cocagne.

Ces entreprises peuvent reposer sur des dynamiques liées aux échelles nationales et internationales. D'autres ont des vocations liées à des projets territoriaux, de bassins de vie comme l'entreprise Gesnord, située dans les Hauts de France, qui est un centre d'appel ayant pour clients des cabinets médicaux et qui s'est engagée dans la lutte contre la désertification médicale dans le bassin minier. Ici, la responsabilité territoriale de l'entreprise est au cœur de son modèle économique. C'est le cas également des Jardins de Cocagne qui diversifient leurs activités au sein de PTCE (Pôles Territoriaux de Coopération Économique) pour contribuer au « Bien Vivre Alimentaire » dans leur bassin de vie. Ces entreprises contribuent à prendre en charge les enjeux sociétaux dans une dynamique territoriale.

Parallèlement, ces nouvelles modalités de développement redonnent du sens au travail. Un nombre significatif d'entre elles instaurent des dispositifs de retour d'expériences et de reconnaissance du travail réel qui contribuent à l'amélioration de la santé au travail, à l'engagement des salariés dans le travail, à l'émergence de trajectoires professionnelles nouvelles.

### *2.1.2.4. Le rayonnement de l'EFC à l'étranger*

Depuis plusieurs années, des actions en faveur du développement de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération sont en cours de développement au Brésil, avec le soutien de l'ambassade de

---

<sup>32</sup>Cf. données provenant du club Noé (Annuaire du club Noé : <https://www.clubnoe.org/membres-engages/>), de l'IE-EFC et du rapport concernant l'action de l'ADEME intitulé « Panorama national et pistes d'action sur l'économie de la fonctionnalité » rédigé par le cabinet Pikaïa.

<sup>33</sup> Op. cité.

France, plus précisément des consulats de Rio de Janeiro, de Sao-Paulo, de Belo Horizonte ( capitale du Minas Gerais). Ces démarches, engagées à partir de réseaux internationaux de chercheurs en sciences sociales, ont conduit à une dynamique de création de clubs dans ces villes<sup>34</sup>. Ces initiatives mobilisent des entreprises de l'habillement, de l'alimentaire, et s'appuient sur les départements d'ingénierie des Universités Fédérales de Rio de Janeiro et du Minas Gerais.

En 2017, une telle dynamique est également lancée au Québec avec un accompagnement collectif d'entreprises dans le Kamouraska, en lien avec des chercheurs français. Cette expérience s'est appuyée, elle aussi, sur la mobilisation de chercheurs de l'UQAM à Montréal.

### **Conclusions intermédiaires de cette section 2.1.2. concernant l'appropriation de l'EFC par les entreprises**

L'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération ne concerne pas uniquement les entreprises industrielles de biens d'équipement, mais bien l'ensemble des entreprises quels que soient leur taille, leur secteur d'activité et leur statut.

Si le passage de la vente d'un bien à son usage est rapidement appréhendable par les observateurs<sup>35</sup>, il faut remarquer que l'originalité de ce modèle, plus complexe et systémique, tient à son articulation avec les enjeux écologiques et sociétaux : faire en sorte que les entreprises prennent en charge, elles-mêmes, les impacts négatifs qu'induisent la production et l'usage actuels des biens et des services.

Cela conduit à réduire les déchets, à fonder le développement sur le caractère renouvelable des ressources naturelles et à accorder une attention stratégique au développement des ressources immatérielles que sont les compétences, la confiance, la pertinence des solutions et la santé du vivant<sup>36</sup>.

Il s'agit de sortir d'une logique de volumes (produire des biens et des services standardisés en très grand nombre) et de concevoir, étape par étape, des solutions intégrées de biens et de services afin que cette intégration permette de réduire l'usage de la matière tout en offrant des services à Haute valeur ajoutée. Cela permet de prendre en charge, progressivement<sup>37</sup>, les enjeux écologiques et sociétaux identifiés aujourd'hui aux échelles locales (bassins de vie), régionales, nationales et internationale.s

La coopération est au cœur des relations entre acteurs, entre entreprises, entre entreprises et ménages, entre entreprises, ménages et territoires infranationaux. Elle l'est aussi à l'intérieur de chaque organisation, car ce modèle exige de sortir d'une organisation taylorienne induisant un fonctionnement en silos.

Cette démarche permet d'introduire de nouvelles relations entre les entreprises et les territoires, et de rendre opérationnelle la Transition des territoires par grande fonctionnalité de la vie : l'Habiter ; le Bien Vivre Alimentaire ; la Santé (physiologique et mentale) ; la Mobilité ; la Culture ...

---

<sup>34</sup> <https://www.clubeefcrio.com/>

<sup>35</sup> Notons que la location de biens d'équipement aux ménages comme aux entreprises, à elle seule, a tendance à accélérer leur obsolescence.

<sup>36</sup> En cela, l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération renoue avec des principes philosophiques humanistes en plaçant l'être humain et le vivant au cœur de la dynamique économique.

<sup>37</sup> Par sauts systémiques successifs.

Ce modèle commence à se développer dans d'autres pays de l'OCDE et dans des pays dits émergents. A chaque fois, le lien avec le développement des territoires infranationaux est posé. Cette diffusion internationale s'opère, aujourd'hui, par l'intermédiaire de réseaux internationaux de chercheurs avec souvent l'appui d'attachés culturels des ambassades de France à l'étranger.

La recherche en économie des services et de la coopération, en ergonomie de l'activité, en sciences du travail et en sciences du territoire est une ressource indispensable à l'émergence, à l'approfondissement et au déploiement de ce modèle économique.

### **Recommandations**

- RS1 / EA-OI : Attribuer à un organisme d'intermédiation la charge de réaliser une *activité de veille* concernant la diffusion du modèle économique relevant de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, et de *rédiger un rapport annuel* auprès du Parlement identifiant les avancées des politiques publiques comme les difficultés auxquelles elles se heurtent.
- RS2 / EA-OI-RE : Financer les organismes d'intermédiation dédiés à ce modèle économique afin qu'ils mobilisent les réseaux d'entreprises tant à l'échelle nationale que régionale ou locale ;
- RS3 / EA-ORF : Créer des chaires EFC dans les universités et les écoles d'ingénieurs ou de commerce, en lien avec les laboratoires de recherche-intervention et les réseaux d'entreprises afin de favoriser la diffusion du modèle sur les différents territoires en France et à l'international.

#### 2.1.3. Des formes d'engagement différentes entre les TPE-PME et grandes entreprises

Si toutes les entreprises sont concernées, leurs formes d'engagement présentent des différences significatives, notamment, selon leur taille.

##### 2.1.3.1. Différentes formes d'engagements des équipes dirigeantes

Dans les TPE et les PME, l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération engage généralement toute l'entreprise : bien entendu celle du dirigeant, mais également celle des équipes quels que soient les métiers (commerciaux, équipe de R/D, managers...). Ce modèle de développement questionne progressivement tous les registres du modèle économique de l'entreprise. Dans cette perspective, le dirigeant est conduit à ouvrir la réflexion aux cadres mais également à tous ses salariés.

*« Les dirigeants de PME qui souhaitent réellement répondre aux enjeux de développement durable, comprennent naturellement que c'est la stratégie de leur entreprise qu'il va falloir remettre à plat. »<sup>38</sup>*

Les questions concernant la transformation de l'offre sont souvent les premières questions traitées. Pour autant, travailler sur l'offre pose de nouveaux questionnements concernant les ressources à

---

<sup>38</sup> Les *verbatim* de ce document proviennent d'entretiens réalisés par l'IE-EFC et les clubs adhérents pour la réalisation de ce rapport.

mobilisées, tant matérielles qu'immatérielles, le mode de coopération et d'engagements réciproques avec les clients, le mode de conventionnement et d'évaluation. In fine, le processus interroge chaque dimension de l'activité des PME et TPE.

*« Si les équipes sont plus autonomes, cela permet d'arbitrer et de prendre des décisions sans que tout remonte aux directeurs ou aux dirigeants »*

Par contre, les actions engagées au sein des grands groupes restent encore marginales. Le changement de paradigme est plus compliqué, car l'organisation de ces entreprises est plus rigide reposant sur un fonctionnement en silos ; ce qui freine la possibilité de penser de manière systémique (c'est-à-dire articulée) les différents registres de leur modèle économique. Le pilotage de la démarche est souvent confié à une personne ou à un service disposant de ressources et d'une autorité limitées pour engager ce type de projets. Pour autant, ces projets permettent d'initier et d'expérimenter des innovations de rupture, au sens où elles ne se limitent pas aux enjeux technologiques, mais peuvent aussi concerner pour partie l'organisation et les modes de coopération dans le travail, les relations entre acteurs, les modes de contractualisation et d'évaluation, ou les enjeux de financement articulant le court terme aux moyens et longs termes.

#### *2.1.3.2. Des relations de dépendance entre les TPE-PME et les grands groupes*

Les grands groupes ont tendance, par l'intermédiaire de relations inter-entreprises relevant de « la chaîne de valeur » et de la mise en concurrence des sous-traitants, à imposer leur modèle économique non durable aux TPE-PME, et à capter une grande part de valeur monétaire. Les TPE-PME sont alors enfermées dans des rapports de dépendance limitant la valorisation de la partie servicielle de leur activité et leur capacité d'autofinancement des investissements matériels et immatériels. Leur capacité à s'engager dans une trajectoire de développement adossée à l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération se trouve ainsi freinée. Les espaces d'innovation entre clients et fournisseurs se heurtent au mode de fonctionnement et d'évaluation des « services achats » des grands groupes.

Par ailleurs, de nombreuses TPE-PME témoignent des difficultés majeures qu'elles ont, à faire reconnaître et valoriser, dans le cadre territorial de leur écosystème, les effets utiles indirects de leur activité comme de leurs ressources dites immatérielles (santé, pertinence, compétences, confiance). Le tissu de TPE-PME crée de la valeur sur un plan territorial, mais cette dernière a du mal à être évaluée ; et cette évaluation est d'autant plus compliquée que les dispositifs d'évaluation mis en œuvre par les donneurs d'ordre ne donnent pas accès à ces dimensions immatérielles de la valeur. Par exemple, un produit bio qui favorise la santé (à comparer à un produit non bio), génère une valeur qui n'est ni repérée, ni valorisée monétairement, ni rétribuée au producteur, fragilisant ce dernier pourtant soucieux de la santé de tous.

#### *2.1.3.3. Un accès déséquilibré à l'information, aux compétences et aux ressources financières*

Le passage à l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération mobilise une veille informationnelle, des connaissances et des compétences spécifiques qui sont difficilement accessibles pour une TPE ou

une PME seules, alors qu'elles le sont pour les grandes entreprises qui s'appuient sur des services internes dédiés.

Les grandes entreprises ont souvent la possibilité de recruter de nouvelles compétences pour la conception et le pilotage de leurs projets, et d'endosser les charges supplémentaires que représente l'engagement dans un nouveau modèle économique durable. A l'inverse, les TPE-PME n'ont généralement pas, ou très peu, de budgets R&D, alors qu'elles abritent souvent un potentiel d'innovation très important à travers leur expérience de RSE, leur capacité d'écoute des besoins réels de leurs clients, à leur inscription dans des écosystèmes territorialisés.

Si les financements publics existent, ils sont difficilement accessibles aux TPE-PME. Ils sont généralement calibrés pour des projets très importants, plus facilement portés par de grandes entreprises que par des TPE-PME. C'est particulièrement le cas dans le plan de relance actuel. Il est plus simple pour les administrations de financer un seul projet au budget important plutôt qu'une multitude de petits projets aux budgets plus modestes. Ainsi, la maille de l'intervention des pouvoirs publics en matière de financement correspond aux demandes des grandes entreprises ou des ETI, mais ne correspond pas à la maille des PME-TPE.

Les grandes entreprises bénéficient d'outils déjà en place en interne et en externe pour révéler et valoriser leurs actions de développement durable. Par exemple, elles tiennent un rapport annuel RSE, ou encore rédigent des comptes rendus pour la gestion des déchets dans le cadre de collaborations avec les pouvoirs publics territoriaux. Leur pouvoir de négociation et leur capacité à prendre en charge des actions de développement durable leur confèrent une visibilité importante sur le sujet auprès de leurs clients et de leurs partenaires.

Pour les TPE-PME, de nombreuses initiatives sont prises, mais elles n'arrivent pas à communiquer pour en rendre compte. Leurs clients et leurs partenaires ne comprennent pas toujours ce dont il est question lorsqu'elles développent leur nouvelle stratégie, leur nouvelle offre. Si certains dirigeants de PME sont très engagés dans l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération et développent des modèles très innovants et pertinents, ils ne communiquent pas, pour autant, par manque de temps et de moyens. Ils ont besoin des associations d'intermédiation et des réseaux d'entreprises qui soutiennent l'EFC et s'attachent à faire connaître ces expériences. Cette capacité est renforcée lorsqu'elles opèrent en coopération avec l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC).

### ***Conclusions intermédiaires de cette section 2.1.3. concernant l'accès aux ressources***

Les entreprises qui s'engagent dans l'EFC, ont souvent développé préalablement des actions relevant de la RSE, de l'éco-conception, ou d'autres approches comme celles relevant de l'Économie Circulaire. Tout en reconnaissant l'utilité de ces expériences, elles témoignent des limites de ces approches, car elles comprennent que c'est bien l'ensemble des registres de leur modèle économique qu'il est nécessaire de revisiter et de faire évoluer de manière articulée (systémique).

Les modalités d'engagement des entreprises sont très différentes selon leur taille : grands groupes, Entreprises de Taille Intermédiaire ou TPE-PME. Pour les unes, ce sont généralement des projets qui concernent des entités encore à la marge de l'entreprise ; pour les autres, c'est l'ensemble de l'entreprise qui est concerné, le dirigeant en première ligne.

Cette dynamique de changement de modèle économique mobilise des moyens spécifiques. Elle ne relève pas uniquement d'enjeux d'ordre technologique : l'innovation concerne aussi les compétences

et les métiers, l'organisation du travail et la coopération, le management et les dispositifs de gestion et d'évaluation... Progressivement, l'ensemble des services et des fonctions de l'entreprise est concerné.

Cette dynamique conduit aussi à remettre en cause les rapports actuels de sous-traitance au sein de la « chaîne de valeur » qui enferme les TPE-PME dans le modèle économique actuel des grands groupes. Elles peuvent s'en dégager en établissant des relations de coopération au sein d'écosystèmes coopératifs, généralement, territorialisés.

Les conditions d'accès aux ressources stratégiques pour une telle transformation sont très différentes pour les TPE-PME, d'un côté, pour les grands groupes et les ETI, de l'autre. Des logiques de mutualisation et d'accès aux ressources matérielles et immatérielles, comme aux ressources financières, sont déterminantes pour les TPE-PME.

Les conditions d'accès aux financements sont particulièrement problématiques pour les TPE-PME : les dispositifs d'accompagnement et de conseil, les guichets des banques, ou de BPI-France, ou les financements proposés par les agences de l'État ne sont pas, pour la plupart, à la maille des TPE-PME.

### **Recommandations**

- RS4 / EA-OI : Impulser une information et une formation à l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, des organismes promouvant la RSE, l'éco-conception, et les autres approches relevant de l'Économie Circulaire.
- RS5 / EA-RE : Favoriser l'évolution des rapports entre TPE-PME et les grands groupes, en incitant de nouvelles politiques d'achat intégrant les enjeux de l'EFC. Faire en sorte que l'État et ses agences, comme les collectivités territoriales, montrent l'exemple.
- RS6 / EA-OI : Créer des services dédiés à l'EFC au sein des agences de l'Etat, et de la BPI chargés de coopérer avec les organismes d'intermédiation EFC afin d'aider et accompagner les TPE-PME. Il s'agit de faire en sorte que ces entreprises puissent réellement accéder aux ressources financières, notamment, à travers les différents systèmes d'aide des pouvoirs publics, mais aussi aux ressources immatérielles (notamment les connaissances et les compétences) nécessaires à l'engagement prolongé de l'entreprise dans une trajectoire relevant de ce modèle économique.

## **2.2. Les difficultés et les freins rencontrés par les entreprises**

Lorsque les entreprises s'engagent dans une trajectoire de transformation vers un modèle économique durable, adossée à l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, elles rencontrent un certain nombre de difficultés et de freins, qu'il est important d'identifier, d'analyser et de comprendre, afin de créer des dispositifs de soutien adaptés.

### **2.2.1. Un déplacement des représentations de l'économie dans l'imaginaire social**

L'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, en proposant une sortie du modèle productiviste pour engager une nouvelle trajectoire de développement, prend le contrepied d'un imaginaire social ancré dans l'histoire récente, caractérisé par le développement industriel et par une conception du

progrès adossé aux innovations technologiques. Il s'agit d'un changement de paradigme d'ordre *culturel*, c'est-à-dire relevant du système de pensée et d'action par lequel se construisent un système de valeurs sociales partagées, des normes, des repères communs qui irriguent les relations sociales et les parcours individuels, en termes d'aspiration, de désirs, de critères d'appréciation.

*« Ensuite ce sont des freins psychologiques, des craintes, dans le métier. J'ai entendu dire : 'C'est super', mais ce n'est pas possible car je suis pharmacienne, ce n'est pas pour moi. »*

Ce basculement vers un nouveau système de valeurs et de normes sociales concerne tout à la fois la manière dont est appréhendée la valeur des biens et des services, les méthodes et techniques d'organisation du travail dans les entreprises, les trajectoires professionnelles, les pratiques de consommation des citoyens et de contractualisation des pouvoirs publics. Dans cette perspective, un nouveau référentiel d'ordre culturel a besoin de se généraliser, pour se banaliser dans l'imaginaire social ordinaire et dans les pratiques des acteurs sociaux.

Nous pouvons citer quelques exemples pour illustrer cette rupture dans le registre symbolique : l'enjeu de la sobriété, qui consiste à produire et consommer moins en termes de volumes pour accorder davantage d'importance aux effets utiles effectifs ; le rôle stratégique de l'immatériel, qui amène à mettre à distance la technologie comme levier central du progrès et de l'innovation, pour donner une place prépondérante à l'activité humaine et à la qualité de la coopération entre personnes ; la prise en compte des externalités, à la fois environnementales, sociales et sociétales<sup>39</sup>, comme une question endogène aux organisations productives, et non plus renvoyée aux dispositifs de contrôle, de sanction (amendes) et de réparation (indemnisation) de la puissance publique.

*« Révéler et identifier les effets car c'est très immatériel, culturellement c'est compliqué de se dégager de l'unique approche par les coûts de revient. »*

*« Comme on est dans une co-production, la performance, l'utilité, la pertinence de ce qui est fait dépend des autres aussi : les usagers, d'autres acteurs éco, des institutions. Cette très grande richesse est aussi dure à appréhender car il faut tenir tous les acteurs dans l'écosystème et faire en sorte que tous s'engagent dans la durée. C'est donc un chemin riche et complexe. »*

L'habitude de porter son attention prioritairement sur le prix d'un bien ou d'un service, plutôt que sur la valeur qu'il apporte, freine la capacité des entreprises à miser sur l'aspect qualitatif des solutions. L'exigence d'obtenir toutes les garanties en amont de l'usage d'une solution, parfois sous peine d'une judiciarisation des contentieux, empêche l'expérimentation, la mise à l'épreuve de solutions nouvelles, la prise en charge partagée par plusieurs acteurs des dépenses de recherche et développement de nouveaux biens ou services. Le mode de relation entre acteurs économique selon la logique de la « chaîne de valeur » instaure un rapport de sous-traitance caractérisé par la mise en concurrence, une pression sur les marges des entreprises de rang inférieur, des rapports de domination de l'aval vers l'amont, et freine l'innovation fondée sur des relations de coopération.

*« Les grandes entreprises créent une pression économique sur leurs sous-traitants beaucoup trop forte, ne permettant pas à ces derniers d'être plus responsables. Ils pratiquent aussi des étirements de marges en maîtrisant et contrôlant parfaitement la chaîne de valeur. »*

---

<sup>39</sup> Par exemple la distinction sociale et sociétale : le social renvoyant historiquement aux inégalités de revenu et d'accès aux services, alors que l'expression sociétale relève des relations entre groupes sociaux entre les différents groupes sociaux et les enjeux concernant le devenir écologique de la planète.

### **Conclusions intermédiaires de cette section 2.2.1. concernant les freins culturels rencontrés par les entreprises**

La dynamique servicielle de l'économie relève d'une construction culturelle d'autant plus complexe à diffuser que les services apparaissent, encore aujourd'hui, comme très largement en appui à la production industrielle ; comme un surplus de valeur, l'essentiel relevant du bien lui-même. Dans les représentations dominantes encore actuellement, les activités de service, notamment immatérielles, ne sont pas réellement productrices de valeur.

Or, la dimension culturelle a un impact déterminant sur la capacité d'innovation des acteurs économiques. S'autoriser à innover, dans une perspective de rupture de modèle, signifie prendre le risque de se retrouver à la marge du modèle dominant et du discours dominant.

#### **Recommandations**

- RS7 / CT-OI-RE-AC : Créer des espaces d'échanges (tiers-lieux ; clubs...) entre entreprises pour soutenir les expérimentations des dirigeants *souvent très seuls* lorsque l'entreprise est une TPE-PME, ou entre cadres supérieurs en responsabilité dans les grands groupes ;
- RS8 / CT-OI-RE-AC : Animer des débats publics, soutenir des créations culturelles au service d'un nouvel *imaginaire social* ;
- RS9 / CT-OI-RE-AC : Identifier des moyens financiers particuliers pour connaître largement les *révélés* des entreprises déjà engagées, ceux concernant des projets territoriaux relevant d'une démarche d'EFC, ainsi que ceux des services des pouvoirs publics qui les soutiennent.

### 2.2.2. Transformation des métiers et recomposition des savoir-faire professionnels

Le changement de modèle économique s'accompagne d'une profonde transformation de l'organisation du travail et d'un ensemble de métiers issus de l'histoire industrielle. En effet, l'industrialisation des activités, qu'elles soient manufacturières, agricoles ou de service, a conduit à concevoir une organisation caractérisée par une forte division technique du travail, par un séquençage des procès de production et une forte spécialisation des fonctions productives. De nombreuses filières professionnelles sont issues de cette division du travail : les métiers liés à la commercialisation, à l'ingénierie et la conduite de systèmes techniques, à l'administration et la finance, ainsi que les fonctions d'encadrement, de management de projet ou de gestion des ressources humaines.

Le développement durable crée une rupture dans le rapport au travail construit par la logique industrielle et demande de nouvelles modalités d'organisation et de professionnalisation, au service de la coopération et du service rendu. Les métiers et les référentiels de compétences se trouvent ainsi fortement interpellés.

*« L'offre proposée est généralement très globale, avec des effets utiles variés qui font évoluer les métiers ! »*

La dynamique servicielle transforme l'organisation productive, en cherchant à favoriser la coopération en lieu et place d'une stricte division du travail, et modifie alors le référentiel professionnel de nombreux métiers. Par exemple, la fonction commerciale ne repose plus centralement sur l'acte de vente, soumis à des objectifs quantitatifs et financiers, mais plutôt sur la capacité à construire une relation de long cours avec un client, en mesure de développer un lien de confiance, une meilleure capacité à en comprendre les attentes et les besoins, et d'évaluer la pertinence des solutions

proposées. Cela demande des compétences d'écoute et de reformulation, des techniques relationnelles, des dispositifs d'évaluation de l'immatériel. Les métiers de l'ingénierie, de leur côté, (conception des produits et des procès de production) ne peuvent plus se référer aux seules connaissances techniques, mais doivent être en capacité de concevoir des moyens soutenant la coopération et les ressources immatérielles de la production. L'ingénieur a ainsi besoin d'une instruction approfondie en sciences humaines et sociales, en particulier celles relatives au travail, afin de développer des capacités de dialogue avec différentes catégories professionnelles, en s'appuyant sur des dispositifs d'analyse du travail, d'aide à l'explicitation des pratiques professionnelles. Il doit également savoir évaluer la pertinence des solutions (biens et services) proposées par l'entreprise au regard d'enjeux environnementaux, sociaux ou territoriaux. Ceci engage la conception de nouvelles formations professionnelles.

*« Comment conduit-on les dirigeants à déléguer, à développer une dynamique de coopération avec ses collaborateurs pour donner du sens et les aider à aller vers un management coopératif ? »*

De nombreux acteurs interrogés estiment que les compétences manquent pour consolider de nouvelles trajectoires de développement durable. Celui-ci est encore trop souvent conçu comme un critère supplémentaire à intégrer dans des cahiers des charges ou des arguments de vente, et non comme une nouvelle perspective transformant la pertinence des solutions intégrant biens et services, renouvelant la relation commerciale. Les enjeux de nature économique – appelant une transformation du modèle économique – ne sont pas encore compris par de nombreux acteurs professionnels, qui font de la durabilité un aspect technique parmi d'autres. Cela aboutit à créer des contraintes supplémentaires, car les critères d'ordre différents entrent en contradiction les uns avec les autres.

*« C'est le dilemme de la Transition, c'est dur de prendre une trajectoire à cause de l'enfermement dans la chaîne de valeur. Comment fait-on pour baisser nos prix à la demande des clients tout en prenant en charge des enjeux environnementaux et humains ? Comment le faire avec cette contrainte économique ? »*

Les dirigeants interrogés admettent que bon nombre de leurs confrères, qu'ils soient formés au métier ou autodidactes, entretiennent une confusion entre « business model » - ou modèle d'affaires – et « modèle économique » d'entreprise, la dimension financière (construction du chiffre d'affaires, marges de rentabilité, etc.) masquant les autres dimensions de la dynamique entrepreneuriale, relevant des ressources immatérielles mobilisées, de la pertinence des organisations, de la gouvernance comme des relations avec les partenaires.

Les réseaux interrogés, conscients de l'enjeu centrale de la compétence, s'investissent dans la formation des dirigeants et des salariés d'entreprise, selon des formats variables, allant d'événements de sensibilisation jusqu'à l'organisation de parcours de professionnalisation. Citons par exemple les commissions organisées par le réseau CJD sur les « nouveaux modèles économiques » ou la « performance globale d'entreprise », la réflexion collective visant une montée en compétence des dirigeants sur ces sujets. Citons, aussi, deux dispositifs de professionnalisation destinés aux fonctions commerciales et aux managers d'entreprises engagées dans l'EFC, proposés par le Club Noé dans les Hauts-de-France.

Si des réponses existent, portées par des organismes d'intermédiation, elles sont encore insuffisantes pour accompagner les recompositions nécessaires en matière de compétences. Il s'agit d'une réorientation profonde de la formation professionnelle, non plus basée sur la simple transmission de savoirs acquis (référentiels métiers issus de la dynamique industrielle), mais sur la reconnaissance de l'expérience, la réflexivité et la capacité à accompagner des innovations professionnelles à partir de retours d'expériences d'acteurs engagés dans la transition. A contrecourant des évolutions récentes de la formation professionnelle, celle-ci doit redevenir un axe important des politiques publiques.

Le développement durable, entendu dans une perspective servicielle, fait émerger de nouveaux métiers, de nouvelles fonctions dans les organisations, directement liés aux enjeux de la coopération. Les entreprises interrogées reconnaissent dans la dynamique de service de nouveaux besoins dans l'animation de la relation aux partenaires. Par exemple, la fonction de « tiers de confiance » en mesure de favoriser le dialogue entre acteurs et la médiation en cas de d'incompréhensions ou de conflits de logique. Ou encore des professionnels spécifiquement formés à l'évaluation de l'immatériel, en capacité de suivre la relation entre acteurs pour les aider à expliciter les effets utiles effectivement produits, à documenter les externalités et les effets indirects auprès d'autres acteurs, à formaliser l'analyse et les enjeux de l'immatériel pour instruire le dialogue avec les financeurs. Enfin, la coopération étant fondée sur une meilleure compréhension des enjeux de travail de chaque acteur, les compétences relatives à l'analyse du travail, à la réflexivité, à la mise en débat des pratiques professionnelles deviennent de plus en plus nécessaires, soit dans les organisations soit auprès d'organismes d'intermédiation spécifiques.

L'évolution des compétences dans la dynamique servicielle peut ainsi ouvrir la voie à la création de nouveaux emplois, de manière intégrée à la nouvelle dynamique de développement économique.

### ***Conclusions intermédiaires de la section 2.2.2 concernant l'évolution des compétences et des métiers***

Le modèle industriel et productiviste s'appuie sur une organisation du travail souvent désignée par l'expression de « taylorisme », fondée sur une division des tâches et des métiers très poussée et un fonctionnement en silos. La dynamique servicielle, en introduisant la coopération comme un enjeu central, rend nécessaire le développement de nouvelles compétences transverses. Le commercial devient un co-constructeur avec son client du service rendu, le manager acquiert des compétences dans l'analyse du travail, d'animation de dispositifs réflexifs stables au sein de l'organisation. Pour les acteurs interrogés, il est repéré que le développement durable est souvent intégré dans les cahiers des charges comme une activité ou une compétence complémentaire alors que le besoin se porte sur une compétence transverse, singulière, afin de consolider la coopération entre services différents.

### ***Recommandations***

- RS10 / EA-ORF : Créer une mission d'observation au sein d'un organisme d'intermédiation concernant l'évolution des métiers et des compétences induites par les enjeux de coopération et de changement de modèle économique.
- RS11 / EA-ORF : Créer des liens entre cette mission et des organismes de formation initiale comme de formation continue, par exemples le CNAM et les écoles d'ingénieurs ou de gestion ;
- RS12 / CT-OI-RE : cibler des financements dédiés à la création de dispositifs de réflexivité et de professionnalisation entre entreprises portés par les clubs EFC.

### **2.2.3. L'accompagnement des entreprises**

Confrontés à des mutations profondes d'ordre culturel et à la nécessité de questionner les savoirs professionnels acquis, les dirigeants de TPE-PME comme les autres acteurs de l'entreprise ne peuvent trouver au sein de leur organisation toutes les ressources nécessaires pour s'engager dans la Transition et changer de modèle économique. Les différents acteurs de l'entreprise ont besoin de trouver des

appuis externes, capables d'apporter des regards nouveaux sur l'économie d'entreprise<sup>40</sup> et des méthodologies d'action renouvelées permettant de sortir des habitudes de la gestion. Ils ont besoin d'un espace d'écoute et d'accompagnement favorisant l'évolution professionnelle des personnes, permettant d'explorer des voies de développement alternatives encore incertaines.

*« Les dirigeants ont des intuitions de transformation mais quand il rentre, c'est compliqué auprès des collaborateurs »*

Les dirigeants de TPE-PME signalent leur difficulté à se repérer dans une myriade de propositions de conseil en matière de développement durable, afin de trouver l'interlocuteur pertinent, garant d'un accompagnement rigoureux et reconnu. Pourtant, il est généralement admis que le recours à un accompagnateur externe est essentiel, pour aider le dirigeant à prendre du recul, à dégager le temps nécessaire à la réflexion en se dégageant de la pression du court terme de la gestion courante. Cela concerne l'ensemble des domaines que sollicite un changement de modèle économique : stratégie, finance, RH, marketing de service, R/D digitale, organisation, démarche technico-commerciale, comptabilité...

Le choix d'un accompagnement est très engageant. Or, dans la situation actuelle, les accompagnateurs n'apparaissent pas encore suffisamment formés aux enjeux de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération. Leurs compétences spécifiques ne sont pas facilement identifiables, sans dispositif de « labellisation ».

Cette faiblesse de l'environnement des entreprises freine la diffusion du modèle de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, voire conduit à des échecs lorsque le dirigeant fait à appel à plusieurs conseils dont les modalités d'intervention sont contradictoires.

Si le conseil auprès des dirigeants est problématique, il en est de même de l'organisation même de l'entreprise et de la capacité d'entraîner dans la démarche l'ensemble de ses parties prenantes. L'organisation interne doit faire l'objet d'un accompagnement spécifique, permettant d'acculturer les personnes aux nouvelles orientations et d'opérer les transformations opérationnelles, concrètes qu'induit le modèle de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération.

*Par exemple, la suppression d'une prime pour les commerciaux indexée sur le volume des ventes peut susciter des désaccords de la part des personnes concernées et demande une réflexion approfondie sur la politique salariale et les revenus.*

*Autre exemple : le fait de promouvoir la coopération entre équipes, leur capacité à travailler conjointement sur une solution à plus forte valeur servicielle (plutôt que de manière séquentielle, les uns après les autres, selon la logique industrielle) amène à questionner la pertinence des pratiques d'évaluation de la performance de la part du management, souvent basées sur une approche individuelle des objectifs et des responsabilités.*

Un tel appui requiert de la part de l'accompagnateur un positionnement particulier, en capacité de mobiliser conjointement les outils de la consultance et les avancées de la recherche en sciences sociales à propos de ce modèle économique.

*Cela signifie savoir accompagner son interlocuteur dans son propre cheminement de pensée et d'action, sans forcer la main, sans imposer des décisions à partir d'une position d'autorité externe à l'entreprise, en étant vigilant aux effets sur l'ensemble du système d'acteurs (interne et externe). Et dans le même temps, savoir mobiliser un référentiel rigoureux, validé par la communauté scientifique, ouvert à de nouveaux questionnements issus de l'expérience des acteurs.*

---

<sup>40</sup> De nouveaux « concepts opérationnels » qui permettent de lire le réel différemment et d'envisager de nouveaux espaces d'action ; par exemple, le concept de « ressources immatérielles » ; celui « d'externalité »...

A côté des métiers du conseil apparaissent, dans les territoires, de nouveaux espaces d'intermédiation, notamment des Clubs promouvant l'EFC, qui ont vocation à favoriser les coopérations locales, à porter des dispositifs d'expérimentation, mais aussi à créer de la coopération entre les consultants, les chercheurs et les acteurs opérationnels engagés dans des projets relevant de ce nouveau modèle économique. Depuis plusieurs années, les politiques publiques accompagnent la structuration dans les territoires des tiers-lieux, de « fabriques du territoire », de « fab-labs », etc. Il s'agit de structures d'intermédiation originales, portées par des initiatives citoyennes ou relevant de l'Économie Sociale et Solidaire, mais ouvertes au monde de l'entreprise et capables d'initier de nouvelles coopérations entre secteurs d'activités très différents.

La difficulté de ces structures réside dans la capacité à trouver une viabilité économique propre, grâce à l'articulation de financements publics et privés, au regard des enjeux qu'elles portent, qui articulent développement économique, animation territoriale, implication citoyenne. Un rapprochement entre ces initiatives et la dynamique de l'EFC serait à promouvoir.

Dans les grandes entreprises, le risque principal est que le développement durable soit traité en interne dans la logique habituelle de la seule innovation technologique, et non comme une nouvelle orientation stratégique en lien avec les territoires infranationaux. Il peut alors se traduire en un ensemble d'actions utiles, mais limitées : favoriser l'éco-conception, introduire des clauses particulières auprès des fournisseurs, réduire l'usage de consommables en interne, etc.– autant d'actions pilotées par une direction ou un service *ad-hoc*. Mais sans changement plus structurel, ces actions peuvent entrer en conflit avec d'autres enjeux économiques, liés à la productivité dans les phases de projet (tendance à raccourcir les délais et la souplesse), aux critères (financiers) de mise en concurrence dans les appels d'offres, etc. Il est donc indispensable que les directions se saisissent de la transition, pour rendre effective son intégration dans la stratégie de développement de l'entreprise. Cela passe par la capacité à mettre les enjeux financiers à la bonne place : si la transition porte en elle la promesse d'une nouvelle dynamique de développement, elle demande du temps long et un pilotage opérationnel assuré par les acteurs internes de l'entreprise, dégagés des objectifs financiers de court terme. Les directions des grandes entreprises ont ainsi besoin d'être incitées et soutenues par les services de l'État pour tenir cette nouvelle orientation et d'être appuyées par des réseaux d'acteurs.

### ***Conclusions intermédiaires de cette section 2.2.3. concernant l'accompagnement des entreprises***

En matière d'accompagnement et d'apports de connaissances, il existe un foisonnement de propositions en lien avec le développement durable. Pourtant, ces approches dites « expertes » peuvent entrer en contradiction les unes avec les autres. Les entreprises qui cherchent à changer de modèle de développement en pâtissent.

Les dimensions sociales, sociétales, institutionnelles des processus d'innovation dits « serviciels » peuvent susciter des incompréhensions avec les salariés, les clients ou les partenaires. Leur acceptation nécessite généralement un déplacement professionnel significatif.

### ***Recommandations***

- RS13 / AE-CT-OI-RE-ORF : créer des dispositifs de formation professionnelle continue des accompagnateurs de PME-TPE en lien avec l'avancée de la recherche et les retours d'expérience dans le domaine de l'EFC ; et labelliser ces dispositifs ;

- RS14 / AE-CT-RE-ORF : Privilégier le financement des dispositifs d'accompagnements collectifs des TPE-PME, de leurs dirigeants comme de leurs services RH, commerciaux-marketing ; de R/D - innovation ;
- RS15 / AE-CT-OI-RE : Créer puis soutenir le développement des organismes d'intermédiation EFC pour favoriser la coopération des acteurs à l'échelle des Régions comme celle des bassins de vie ;
- RS16 / CT-OI-ORF : Appuyer la création, le développement et la professionnalisation de communautés d'accompagnateurs capables de coopérer avec le milieu de la recherche en sciences sociales et humaines.
- RS17 / EA-CT-OI-ORF : Créer des chaires EFC dans les universités, dans les écoles d'ingénieurs et de commerce. Les mettre en réseau ;
- RS18 / EA-CT-OI-ORF : Impulser le développement de communautés scientifiques, notamment en sciences humaines et sociales, en appui à l'intervention et à l'expérimentation.

#### 2.2.4. La difficulté à trouver des partenaires

L'innovation servicielle, contrairement à l'innovation technologique, a besoin de se construire très tôt dans un rapport direct avec des partenaires pour élaborer de nouveaux services et de nouvelles solutions. La première difficulté opérationnelle rencontrée par une entreprise qui s'engage dans l'EFC, consiste à trouver un écosystème qui va l'épauler dans cette dynamique. Si la nouvelle solution est testée, sans précaution, auprès de clients existants, la relation commerciale risque de se dégrader.

*« Comme on est dans une co-production, l'utilité, la pertinence et la performance de ce qui est fait, dépendent, aussi, des autres : les usagers, les fournisseurs, les institutions. Il y a une très grande richesse ! Mais c'est aussi dur ! Car il faut tenir l'agencement de tous les acteurs dans l'écosystème ; et que tous s'engagent dans la durée. C'est, donc, un chemin riche et complexe »*

Par exemple, un client qui a pris l'habitude de passer des commandes sur la base d'un cahier des charges dont il a la maîtrise peut ne pas comprendre que l'entreprise, qu'il conçoit comme un sous-traitant technique, l'interpelle pour discuter de ses besoins réels, pour questionner le bien-fondé du cahier des charges, pour proposer d'autres manières de travailler impliquant des changements plus amont dans le procès productif. La valorisation du service représente souvent, également, une rupture importante dans la relation commerciale. En effet, dans la vente d'un bien, le service est conçu comme une valeur marginale, complémentaire au bien. Il relève d'un « geste commercial », pouvant prendre la forme d'un conseil préalable à la vente ou relatif au service-après-vente assurant les conditions d'usage du bien. Dans la relation commerciale, il est stratégique que ce service ne soit pas facturé en tant que tel, car c'est un élément souvent différenciant au regard de la concurrence. Par contre, le basculement dans la vente d'une solution intégrée de biens et de services, où la valeur servicielle est prépondérante à celle du bien, conduit à un déplacement important du client. Ce dernier a besoin de comprendre les enjeux économiques et stratégiques d'un tel changement de l'offre de son prestataire. Le fait que la proposition vienne du prestataire, censé simplement répondre à la commande du donneur d'ordres, ajoute de la complexité à la relation commerciale.

La capacité à trouver des partenaires prêts à expérimenter de nouvelles solutions, en s'engageant dans le processus de recherche et développement avec l'entreprise, et à mettre en œuvre de nouvelles façons de contractualiser la relation est un véritable défi pour les entreprises, tant pour les TPE-PME que pour les grandes entreprises. Pour les premières, la difficulté principale réside dans la capacité à convaincre leurs clients de taille importante et à construire un dialogue. Pour les secondes, la difficulté

est double : externe dans la relation avec le client et interne dans l'inertie et les obstacles engendrés par l'organisation du travail, les règles administratives, les aspects juridiques de la relation aux fournisseurs.

Si la démarche d'innovation a besoin d'un acteur-pilote, porteur d'une ambition et de créativité, elle ne peut reposer que sur lui, car le poids des enjeux et des risques au regard des normes en vigueur est trop lourd. D'ailleurs, un dirigeant désigne comme frein à l'innovation le fait de renoncer à prendre des risques, trop importants dans le cadre d'une innovation de rupture. Ceci explique un certain conformisme :

*« Quand tu fais une erreur, tu risques de te retrouver devant un tribunal à risquer ton patrimoine. »*

### **Conclusions intermédiaires de la section 2.2.4. concernant la recherche de partenaires**

L'innovation servicielle se construit à partir de l'expérience réelle du travail et de la coopération entre acteurs. Dans la dynamique servicielle, le service n'est plus un geste commercial complémentaire à l'offre permettant de fixer ses conditions d'usage, mais un élément essentiel de la solution co-construite avec les clients considérés comme des partenaires. Ce déplacement implique des dispositifs d'écoute mutuelle entre les différentes parties prenantes, en interne comme en externe.

Les TPE-PME ont des difficultés à trouver des clients et des partenaires pour expérimenter de nouvelles solutions ; les grandes entreprises ont des difficultés liées davantage à leur fonctionnement interne, avec une démarche venant mettre sous tension les dimensions juridiques et administratives de leur travail.

### **Recommandations**

- RS19 / OI-RE-AC : développer des réseaux d'acteurs ayant des systèmes d'attentes réciproques, pour la conduite d'expérimentations ;
- RS20 / CT-OI : développer les organismes d'intermédiation en charge de l'animation des dynamiques d'innovation au sein d'écosystèmes territoriaux (tiers-lieux, clubs, etc.).

### **2.2.5. Le financement de l'innovation autre que technologique**

Plusieurs outils d'aides publiques existent pour soutenir le financement de la recherche-développement et de l'innovation des entreprises. Mais force est de constater qu'ils sont plus facilement mobilisables par les grandes entreprises qui en sont les principaux bénéficiaires ; car elles disposent des moyens et des compétences nécessaires pour y accéder. Ces outils sont plus difficilement accessibles aux PME-TPE, surtout lorsque les entreprises sont amenées à s'en saisir individuellement. Dans leur cas, le financement de l'innovation repose essentiellement soit sur leurs fonds propres, soit sur des emprunts ; peu sur les systèmes d'aide.

Au-delà du statut et de la taille de l'entreprise, la démarche d'innovation servicielle pose des difficultés spécifiques. Le développement d'une nouvelle solution, permettant au client d'économiser des ressources, donc aussi des dépenses, sous condition d'une implication de celui-ci dans la réalisation du service, demande d'engager directement une nouvelle relation contractuelle. Cela prend la forme d'une convention permettant d'expérimenter la nouvelle solution, de mettre en confiance le client et,

pour l'entreprise, de démontrer la pertinence de sa proposition. Cela se fait, généralement, dans des conditions de faible rentabilité. Par exemple, un assureur proposant une nouvelle offre pour assurer des sociétés de transport, favorisant la réduction des consommables, estime qu'il lui faudra une année pour conduire le client à percevoir l'intérêt de sa solution, période pendant laquelle le travail d'accompagnement du client, d'évaluation des effets utiles, de sensibilisation des acteurs concernés (salariés) n'est pas rémunéré.

C'est tout particulièrement la dynamique des ressources immatérielles, essentielle dans l'EFC, que les entreprises ont du mal à financer : le temps que demande le dialogue et l'acculturation du système client, la construction d'une relation de confiance, la recherche de solutions pertinentes, acceptables par le client, mais également les temps de formation pour les salariés ou les temps de réunion, de partage d'expériences, de coopération interne à l'entreprise. Il s'agit d'un ensemble d'activités professionnelles qui engendrent des dépenses que les financeurs ne reconnaissent pas de prime abord comme des investissements.

### **Conclusions intermédiaires de la section 2.2.5. concernant le financement de l'innovation**

L'innovation servicielle peine à être appréhendée par les dispositifs habituels de financement, compte tenu du caractère parfois difficilement prévisible du résultat directement appréhendable, mais aussi de leur durée ou des ressources qui seront mobilisées par les bénéficiaires.

L'innovation de service suppose un processus progressif, co-construit avec les clients et générant par lui-même des besoins de soutien sous forme de formations ou de professionnalisation, et d'évaluation.

En ce qui concerne les TPE-PME, il apparaît nécessaire de pallier l'absence de dispositifs leur permettant de financer le développement de leurs ressources immatérielles<sup>41</sup>, alors que des financements conséquents s'adressent aux innovations technologiques.

#### **Recommandations :**

- RS21 / EA-OI-RE : apporter une aide technique aux TPE-PME afin qu'elles puissent formaliser leur demande de financement en lien avec les critères attendus par les financeurs publics, privés ou parapublics comme la BPI ;
- RS22 / EA-OI-ORF : favoriser une montée en compétence des financeurs privés, publics et parapublics (BPI) quant au rôle stratégique des ressources immatérielles, la spécificité de leur évaluation et la spécificité des modalités de financement des investissements immatériels ;
- RS23 / EA-OI-RE : organiser une médiation dans le dialogue entre entreprises et financeurs pour dépasser les contradictions entre les formes traditionnelles de l'investissement et les spécificités des investissements immatériels. Cette médiation pourrait être assumée par les organismes d'intermédiation EFC formés à cette tâche en lien avec la BPI et l'ADEME ;
- RS24 / EA-CT-OI-ORF : Développer des dispositifs d'évaluation adaptés aux projets innovants, en mesure de documenter le périmètre réel de la valeur créée (effets utiles directs et indirects, externalités territoriales, etc.), ainsi que la dynamique de développement du patrimoine immatériel territorial.

---

<sup>41</sup> La démarche et le référentiel CapImmatériel, développés par le Laboratoire ATEMIS à la demande de la DGE, sont disponibles à l'adresse suivante : <https://www.cap-immateriel.fr/>.

## 2.2.6. Les contradictions de la commande publique

Certaines incohérences sont identifiées au sein de la commande publique qui fragilisent la crédibilité des dispositifs incitatifs et la capacité des entreprises à s'orienter vers l'élaboration de solutions durables. Les dirigeants, particulièrement investis dans la Transition et dans des réseaux locaux, expriment souvent leur déception face à des marchés publics conclus avec des entreprises étrangères, sans aucun lien avec le territoire et n'induisant aucun bénéfice économique localement.

*« Une entreprise locale qui va vers la Transition voit souvent les marchés publics passer à l'étranger alors même que l'entreprise paye des impôts sur ce territoire... or il n'est pas envisagé des diminutions de charges ; bien au contraire, le mode d'accès à l'appel d'offre suscite plus de contraintes juridiques... ».*

En particulier, on peut relever une certaine « incohérence » entre des politiques publiques incitant les entreprises à faire des efforts et s'orienter vers le développement durable, et une commande publique encore principalement attentive au prix facial, à la seule dimension budgétaire de court terme.

Un autre aspect qui freine également la possibilité de s'appuyer sur la commande publique, relève des dimensions juridiques, qui limitent fortement les possibilités de dialogue en phase de réponse à un marché public. Le mode de passation du marché public, sous forme d'un « cahier des clauses techniques particulières » (CCTP), vise certes à garantir une égalité de traitement entre candidats, mais dans le même temps, il a pour effet de figer l'expression des besoins, en la limitant à ce que le commanditaire est en capacité de penser seul au moment de la rédaction du cahier des charges. Or, la lecture d'un CCTP par un professionnel, d'autant plus lorsqu'il se positionne dans une démarche d'innovation, peut faire émerger de nouveaux questionnements, des façons différentes d'aborder le besoin, en rupture avec les pratiques habituelles. L'absence de dialogue conduit à un dilemme complexe : répondre en conformité avec l'espoir de pouvoir faire évoluer la commande après coup – mais ce choix peut se heurter à des obstacles d'ordre juridique et contractuel par la suite ; ou répondre en mettant en avant une solution innovante, décalée au regard de la commande initiale, en courant le risque de ne pas être retenu, en raison des critères de jugement de l'offre.

Citons l'exemple d'une agence coopérative paysagiste, dont le métier est l'aménagement d'espaces publics urbains. La démarche de l'agence consiste à travailler avec les habitants, à travers des ateliers participatifs de réflexion et de conception du projet, parfois jusqu'à la réalisation de chantiers participatifs. Cette méthode de travail crée beaucoup de valeur, certes, en termes de lien social et de convivialité entre voisins, mais également en ce qui concerne l'appropriation collective du futur aménagement, ce qui conduit aussi à une plus grande durabilité. Le sentiment d'appropriation d'un square par un certain nombre de riverains mobilisés dans le projet est un facteur de prévention de dégradation du mobilier et des espaces verts. Or, la commande publique porte sur une opération technique d'aménagement, mesurée en mètre carrés et en nombre de mobiliers installés, qui ferme la porte à d'autres dimensions de valeur créée grâce au projet, y compris avec des enjeux financiers sur le moyen et long terme (réfection de mobilier dégradé, nettoyage de graffiti, etc.). Aussi le temps passé par l'équipe avec les habitants du quartier n'a qu'une traduction comptable en termes de surcoût de l'opération, sans que les effets positifs induits, y compris monétaires, puissent être pris en compte.

Le cloisonnement de la logique des marchés publics, entre des services aux prérogatives spécifiques, et le caractère figé de la commande initiale, empêche de développer des réponses originales et innovantes, relevant d'une logique d'intégration de biens et de services : la conception d'un bien peut être le support d'un service rendu aux riverains et, en retour, ce service rendu aux habitants accroît la

valeur du bien à leurs yeux, qui sera ainsi davantage respecté. Ce type d'articulations doit se penser en amont, en lien avec les services de la collectivité et avec l'équipe prestataire, qui porte une nouvelle impulsion dans la manière de penser les projets d'urbanisme.

Derrière les enjeux techniques de la commande publique, d'ordre financier ou juridique, se pose la question des relations entre l'acteur public et les opérateurs économiques du territoire ; entre l'acteur public et les habitants ou « usagers » du territoire ; entre ces derniers et les opérateurs professionnels. L'exemple présenté ci-dessus illustre que l'agence n'est pas un simple exécutant de la commande publique en matière d'urbanisme, mais un acteur capable d'impulser une proposition nouvelle en faveur d'enjeux majeurs de politique locale, tels que la participation des habitants, l'éducation à la citoyenneté et le respect de l'espace public.

*« Il faut plus de coopération entre les pouvoirs publics et les acteurs économiques. Si je suis plus durable, plus performant, que je développe de l'emploi sur mon territoire, ça a un impact sur la collectivité avec moins de chômage, moins de coût pour la sécurité sociale d'arrêts de travail, moins de traitement des déchets... »*

### **Conclusions intermédiaires de la section 2.2.6. concernant la commande publique**

La commande publique est caractérisée par une conception technique pouvant conduire à une incohérence entre les politiques locales de soutien aux démarches durables et les procédures qui l'encadrent.

Par ailleurs, le processus d'achat est aujourd'hui marqué par une séparation entre offre et demande, dont la rencontre ne s'opère que via les cahiers des charges techniques et l'argumentation concernant les coûts de l'opération. Cette forme réduit fortement la possibilité pour les entreprises quel que soit leur statut de développer des démarches ambitieuses et innovantes à destination de commanditaires publics, ainsi que de construire des expériences de coopération et de co-élaboration de solutions innovantes entre prescripteurs publics, associations de consommateurs-usagers-citoyens et opérateurs privés.

### **Recommandations**

- RS25 / EA-CT-OI : développer des formes de contractualisation permettant aux répondants de faire évoluer la demande émise par les acteurs publics ;
- RS26 / EA-CT-OI-RE : accroître la capacité de veille des acteurs publics en leur permettant de suivre les processus d'innovation servicielle des entreprises ;
- RS27 / EA-CT-OI-RE-ORF : doter les organismes publics d'un dispositif d'évaluation approprié aux enjeux de la performance d'usage :
  - o Prise en compte des effets réels de la coopération ;
  - o Prise en compte des externalités environnementales, sociales et territoriales.
- RS28 / EA-CT-OI-ORF : créer des formations concernant ces nouvelles politiques d'achat destinées aux agents publics et des espaces d'échange d'expérience entre ces acteurs animés par les Organismes de recherche et de formation engagés dans ce modèle.

### **2.2.7. L'évaluation : rendre compte des différentes facettes de la richesse qui se joue réellement dans les projets**

La dynamique servicielle inhérente à l'EFC suscite l'élaboration de dispositifs d'évaluation adaptés.

La tradition industrielle a conduit à concevoir l'évaluation essentiellement sous la forme de mesures de résultats, permettant la vérification de la conformité de la production vis-à-vis de la commande. Le résultat doit correspondre aux objectifs fixés, en termes quantitatifs, mais aussi selon des critères de qualité normalisés préalablement à travers des démarches et des normes dites de « qualité ». En s'inscrivant dans cette logique, la financiarisation de l'économie en vigueur depuis plusieurs décennies, a conduit à poser les objectifs et les critères de conformité dans des termes monétaires : tel objectif de chiffre d'affaires, de marge brute ou de retour sur investissement. Or les indicateurs strictement quantitatifs, ou directement monétaires, ne sont pas adaptés pour rendre compte de ce qui se joue concrètement dans des projets de transition fondée sur la valeur servicielle. Ni le coût apparent du service ni son prix (lorsqu'il existe) ne rendent compte pleinement de la valeur d'un service.

En effet, remarquons d'abord que la capacité à rentabiliser un investissement inscrit dans une démarche servicielle, dépend fortement de l'implication de tous les acteurs<sup>42</sup> que ces derniers reçoivent une rémunération ou non. Notons, ensuite, que les conditions d'engagement de ces deux types d'acteurs ne sont pas entièrement connues à l'avance, qu'elles dépendent de leur mobilisation et de leur adhésion aux bien-fondés du projet. Remarquons, enfin, que l'identification des externalités territoriales positives d'une solution demandent du temps avant d'être détectées et de pouvoir être objectivées au sein d'un réseau d'acteurs qui dépassent les professionnels engagés.

*« Il faut changer les indicateurs d'évaluation, il faut créer des nouvelles conventions, il faut qu'on partage, se mette d'accord sur ce qui a de la valeur »*

L'évaluation de la dynamique servicielle est constituée, en réalité, de deux domaines articulés l'un à l'autre mais différents l'un de l'autre : le premier consiste à révéler le contenu effectif la production de la solution intégrant biens et services, de ses effets utiles à l'instant t (mais aussi à l'instant t + n selon le décalage temporel envisagé comme pertinent pour identifier les effets réels) ; le second consiste à s'accorder sur les contraintes rencontrées, les efforts engagés et la qualité de la coopération. Ce second domaine de l'évaluation permet de comprendre comment les ressources engagées se sont appauvries ou développées au cours du projet. Un dispositif d'évaluation doit donc permettre d'organiser, dans les entreprises et dans leurs relations avec leurs partenaires, ces deux dimensions.

Au sein de l'entreprise, l'évaluation doit être un appui à la prise en compte du travail réel sur la base de Retours d'Expérience (REx). Ce sont des espaces :

- de professionnalisation et de montée en compétences ;
- d'innovation à partir de la valeur réelle révélée par les REx.

Auprès des acteurs externes, l'évaluation doit être un appui à :

- L'identification des effets utiles des solutions proposées, notamment de la façon dont elles prennent en charge certaines externalités (élargissement des effets utiles et réduction des externalités négatives environnementales et territoriales) ;
- La compréhension (documentation) du travail réalisé par les salariés de l'entreprise, mais aussi de la réalité de l'engagement des bénéficiaires.

L'évaluation de l'immatériel (des effets comme des ressources) représente le véritable levier de développement de l'EFC, notamment, au service du développement des territoires infranationaux. L'engagement des acteurs, la capacité à trouver des idées innovantes, la coopération entre acteurs

---

<sup>42</sup> Si les acteurs professionnels reçoivent généralement une rémunération, les bénéficiaires n'en reçoivent pas même s'ils contribuent fortement à la « performance » de la réalisation du service.

dans les relations, notamment, informelles sont autant de prémices d'une nouvelle orientation économique. Mais la possibilité d'en faire les ressorts du développement économique dépend de la qualité des dispositifs d'évaluation.

### **Conclusions intermédiaires de la section 2.2.7. concernant l'évaluation**

Les démarches servicielles induites par l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération supposent un renouvellement des systèmes d'évaluation. Ce type de production ne peut pas s'observer exclusivement par le biais de mesures ni sous l'angle de la conformité.

Dans ces démarches, il s'agit d'identifier les effets utiles directs *et indirects* des solutions proposées ; de leurs effets *matériels* et *immatériels*. Si certains effets sont immédiats, c'est-à-dire repérables en fin du cycle productif, d'autres se révèlent avec un décalage temporel plus ou moins important dont il faudra tenir compte. Par ailleurs, si les effets matériels sont quantifiables dans la mesure où il est possible de les mesurer, les effets immatériels ne le sont pas. Dans ce dernier cas, il s'agit de les révéler pour en apprécier leur importance<sup>43</sup>.

Enfin, dans la mesure où les ressources immatérielles sont stratégiques et que ces dernières peuvent se développer ou se détériorer, il est nécessaire de ne pas se cantonner aux résultats mais de se préoccuper de la façon dont l'activité réelle conduisant à la réalisation de la solution, s'est déroulée. Dans cette perspective, il s'agit d'engager des démarches réflexives permettant d'apprécier les raisons de l'appauvrissement des ressources immatérielles ou de leur développement pour être à même de professionnaliser les conduites de la Transition.

Ce type de démarches entrepreneuriales réclame la conception et le développement de dispositifs renouvelés d'évaluation.

### **Recommandations**

- R29 / CT-OI-RE-AC-ORF : financer la conception de nouveaux dispositifs d'évaluation adaptés aux différents champs d'activité qu'implique la Transition. Ces financements doivent favoriser la coopération entre les organismes de recherche, les organismes d'intermédiation et les réseaux d'entreprises ;
- RS30 / EA-CT-OI-RE-AC-ORF : développer des dispositifs d'évaluation sur le long terme (5-10 ans), permettant la délibération et l'objectivation collectives de la valeur générée avec des décalages temporels. Cette démarche devrait inclure les acteurs des projets, y compris les financeurs.

## **2.3. Les freins et les leviers identifiés par les réseaux d'entreprises**

### **2.3.1. Incertitude et imprévisibilité**

Les réseaux interrogés constatent un effet de basculement depuis une dizaine d'année : les acteurs de l'entreprise reconnaissent la nécessité de la transition ; nécessité renforcée par la crise sanitaire, sociale et économique actuelle. Les difficultés évoquées pour passer à l'action sont nombreuses ; elles

---

<sup>43</sup> « Tout ne se compte pas, mais tout se raconte ».

sont parfois ponctuelles mais plus souvent de nature systémique. Les responsables des réseaux consultés alertent sur le fait que, dans les entreprises, les enjeux écologiques et économiques liés à la Transition apparaissent comme étant en contradiction avec les exigences de production. Le court terme et la gestion quotidienne courante ne permettent pas de dégager le temps et les ressources nécessaires pour s'investir dans une réflexion stratégique de long terme.

Les entreprises et leurs réseaux sont entrés dans une ère de grande incertitude et imprévisibilité. Les acteurs entrepreneuriaux doivent donc être d'une extrême agilité, mais rencontrent d'importantes difficultés dans un environnement très statique, caractérisé par une forte inertie : temporalité lente des collectivités territoriales, législation basée sur des anciens paradigmes, logique de court terme des acteurs de la finance. Les réseaux d'entreprises ne peuvent se limiter à accompagner les seules entreprises, mais sont de plus en plus amenés à s'intéresser, et dans la mesure du possible à travailler, avec d'autres acteurs relevant de l'environnement de ces entreprises. Cela demande des compétences spécifiques et nouvelles, afin de se faire reconnaître comme interlocuteur légitime.

Dans leur rôle d'observatoires de la vie entrepreneuriale, les réseaux d'entreprises interrogés identifient plusieurs problématiques dans les écosystèmes d'acteurs qui entourent les entreprises :

- Dans les écosystèmes d'acteurs privés, ils observent une multitude de conseils avec des orientations très différentes, parfois contradictoires, en matière de transition, rendant le paysage illisible pour les dirigeants d'entreprise, qui peuvent de ce fait se décourager ; des cursus de formation pour les cadres sont indiqués comme insuffisants au regard des enjeux systémiques de la Transition, ayant principalement une approche technique (par des systèmes de normes qualité, type ISO ou AFNOR) ; les acteurs financiers (banques) continuent à s'appuyer uniquement sur un paradigme de retour sur investissement financier de court terme, ne tenant pas réellement compte des questions extra-financières (santé, externalités, effets induits..) pourtant précieuses pour les territoires et les populations.
- Dans les écosystèmes d'acteurs publics, ils identifient un certain nombre de politiques et de réglementations jugées inadaptées pour les entreprises qui proposent des solutions innovantes, fondées sur la coopération. Ces politiques et réglementations freinent les dynamiques entrepreneuriales, y compris celles des entreprises les plus engagées dans la Transition. Les pratiques des services de l'État et des collectivités territoriales sont vécues, au mieux, comme manquant de cohérence, d'ambition ou de stabilité sur le long terme, et au pire, comme contraires à la transition, notamment sur le plan des critères de choix, réduits principalement à des critères d'ordre financier.
- Dans le cadre d'appels d'offres, ils remarquent des difficultés majeures avec les donneurs d'ordres, tant publics que privés, qui agissent majoritairement dans la logique « du moins disant » (induite par des politiques de « cost killing », de réduction des coûts), entraînant une faible prise en compte des aspects sociaux et environnementaux. Un interlocuteur, responsable d'un réseau actif dans la RSE, fait remarquer que si des critères « RSE » existent dans l'évaluation de candidatures dans le cadre d'appels d'offres publics, ces critères pèsent généralement moins que les critères relatifs au prix (exemple de répartition : coefficient de 70 % alloué au prix, 30 % pour la charte RSE).
- Enfin, les acteurs les plus avancés dans la réflexion sur la dimension économique de la Transition constatent une certaine ignorance en la matière auprès des décideurs et des dirigeants, publics et privés. Le courant gestionnaire et la financiarisation de l'économie ont eu pour effet d'éloigner les élus et les responsables d'entreprise d'une réflexion proprement

économique sur leur modèle de développement, entrepreneurial ou territorial. La dimension monétaire domine la pensée et les préoccupations de ces acteurs. Il apparaît dès lors difficile de leur permettre d'accéder à une compréhension des forces et faiblesses du modèle économique dominant (productiviste et financiarisé) et d'envisager d'autres perspectives de développement économique, plus en cohérence avec les enjeux de la Transition.

### 2.3.2. Les aspects « culturels » de la Transition

Les aspects « culturels » de la Transition, déjà évoqués dans le paragraphe précédent, sont très présents dans les enjeux identifiés par les réseaux d'entreprises. Sans même parler de la Transition, l'économie est encore majoritairement considérée par les décideurs publics comme « manufacturière », alors qu'elle a depuis bien longtemps glissé dans une économie des services. Alors que chez les acteurs privés, l'approche financière de la stratégie empêche de reconnaître les dimensions immatérielles de l'activité économique comme de véritables enjeux de pilotage, d'autant plus essentiels pour réussir la Transition.

La confrontation aux questions nouvelles qui se posent aux dirigeants d'entreprise pour faire face aux enjeux de la Transition déplace le rôle, les fonctions et les compétences nécessaires au sein des réseaux. De nouvelles attentes s'expriment, de nouveaux besoins remontent, le périmètre des enjeux – et des acteurs concernés – s'élargit.

Les associations de Zones d'activité sont des réseaux d'entreprises appuyés par les collectivités territoriales, dont le but est d'aider l'organisation de l'aménagement de la zone. Elles regroupent généralement la majorité des entreprises présentes dans leur territoire, qu'elles soient des TPE ou des PME locales, des sièges ou des filiales de groupes. Créées pour des missions d'aménagement, de signalétique, de gestion du foncier en collaboration avec l'administration publique, leur activité est souvent florissante dans leur début d'exercice, où la zone est perçue comme dynamique, attirant de nouvelles entreprises, des PME en développement, des filiales de grands groupes et aux activités dites innovantes, c'est-à-dire perçues comme telles au moment de la création de la zone.

Les associations de zones d'activité sont identifiées par les entreprises locales comme un acteur tiers organisant des collaborations et des liens entre les acteurs économiques et territoriaux. Pour autant, une fois dépassées les enjeux initiaux d'aménagement, les entreprises peinent à identifier l'utilité de ces associations. Le cas échéant, elles peuvent faire évoluer leurs attentes vis-à-vis de ces associations, qui portent alors sur la mise en lien avec d'autres entreprises du territoire, des missions d'intendance, des demandes ou des plaintes à transmettre auprès des pouvoirs publics.

Ces associations sont donc perçues comme un acteur « tiers de confiance », légitime et historique, pour organiser l'intermédiation entre ses adhérents et avec les collectivités territoriales. En d'autres termes, les entreprises recherchent, à travers l'association de zone d'activité, des opportunités de développement en lien avec l'écosystème local incluant d'autres acteurs entrepreneuriaux et les acteurs territoriaux.

### 2.3.3. Plusieurs chantiers à mener

Pour faire face à ces enjeux émergents dans les dynamiques entrepreneuriales innovantes, l'enquête auprès des réseaux d'entreprises permet d'identifier plusieurs chantiers à mener :

- Renforcer leur capacité d'appui auprès des entreprises dans leurs trajectoires vers la transition, sur le plan des dispositifs et des méthodologies d'accompagnement. D'un rôle d'animation d'un réseau fédéré autour d'un intérêt commun, les réseaux doivent développer des capacités d'accompagnement, à la fois des entreprises et de leur écosystème d'acteurs. Chaque entreprise ayant son propre chemin à parcourir, ses propres opportunités d'action et ses freins, l'accompagnement ne relève pas de la simple mise à disposition de « guides d'action » ou de « kits de communication », mais demande des compétences et une stratégie spécifique et adaptée aux caractéristiques des entreprises (taille, territoire, écosystème d'acteurs, etc.). Par exemple, pour des entreprises s'engageant à partir de la RSE – reconnue comme un premier levier pertinent – il s'agit de construire les conditions permettant d'élargir le champ de questions à d'autres dimensions du modèle économique.
- Développer leur rapport à la recherche. Plusieurs propositions existent en matière de « nouveaux modèles économiques » émergents, ce qui peut désorienter les décideurs peu informés sur le débat scientifique. Les acteurs institutionnels, par exemple, commencent tout juste à être sensibilisés à la question de l'Économie Circulaire, alors que les retours d'expériences et la recherche font apparaître que ce modèle présente des limites, qu'il est mis principalement en pratique sur la seule gestion des flux matériels, ne permettant pas de répondre aux enjeux plus globaux de la Transition. La capacité à s'orienter et à se positionner dans un champ émergent passe par un dialogue et des coopérations avec des communautés de recherche pluridisciplinaires.
- Investir dans la communication comme moyen de reconnaissance et de valorisation d'expériences exemplaires. Dans les réseaux et les territoires, des entrepreneurs sont identifiés comme précurseurs ou extrêmement pertinents au regard des enjeux d'innovation servicielle, quel que soit le secteur. Ils mettent une énergie considérable à sortir des logiques anciennes et se défaire des freins engendrés par les écosystèmes d'acteurs en place, proposant des nouvelles façons de travailler. Ces précurseurs sont peu visibles, ils ne sont pas valorisés comme ils pourraient l'être, à la fois pour les soutenir dans leurs démarches et efforts, et pour les mettre en avant comme des expériences exemplaires. Le réseau CJD mène actuellement un chantier nommé « Pépites », afin de répertorier les dirigeants les plus avancés, dans la perspective de réaliser un film documentaire grand public.
- Renforcer les dispositifs de professionnalisation des décideurs (dirigeants, élus, responsables de service dans les administrations et collectivités). La montée en compétence des dirigeants, du secteur public comme du secteur privé, est un enjeu transversal aux différents réseaux sollicités. Des cursus existent dans différents réseaux, notamment via le CJD, mais ces cursus ne touchent pour le moment qu'1% des dirigeants ; même si ce réseau attire de plus en plus, avec chaque année 5% de dirigeants supplémentaires ; et ce depuis 20 ans... Cela reste pourtant marginal.

Constituer un écosystème territorial soutenant cette dynamique met du temps à se mettre en place, une dizaine d'années pour les Clubs Terres EFC pionniers, tels que l'association Club Noé, car il nécessite le rapprochement d'acteurs très différents - collectivités territoriales, société civile, organisations professionnelles, structures de l'ESS, organismes d'intermédiations, dynamiques citoyennes... - qui doivent dès lors adopter une focale commune : viser à soutenir la création, par les entreprises, de solutions et de dimensions de valeur qui rendent réellement service au collectif et à chacun.

Les réseaux rencontrés qui cherchent à adopter le référentiel de l'EFC pour construire une approche cohérente de la Transition et des dispositifs renouvelés d'accompagnement des entreprises reconnaissent la pertinence et l'utilité de ce nouveau modèle économique. Il offre un cadre général et cohérent permettant de relier les différentes dimensions de l'activité économique : les enjeux de valeur et de son évaluation, les questions d'organisation de la coopération entre acteurs, la recherche de nouvelles formes de contractualisation, de rémunération et d'engagement entre acteurs économiques. C'est un référentiel qui fait ressource pour les réseaux, dans la mesure où il permet d'être à l'écoute des problématiques immédiates de telle ou telle entreprise, tout en les mettant dans la perspective d'une approche plus globale, qui aide l'entreprise à se situer et construire une stratégie de long terme, en lien avec son écosystème et son territoire.

Le réseau CJD propose aux dirigeants des commissions Nouveaux Modèles Économiques, basées sur l'EFC, pour les initier à la réflexion et les engager vers une modèle économique durable. Selon un responsable du CJD national, il s'agit d'un premier pas dans la bonne direction, mais la capacité du dirigeant à aller plus loin implique une logique d'accompagnement plus collective, permettant d'interpeler son écosystème (partenaires, clients, collectivités territoriales...). C'est ce besoin qui a conduit des centres CJD territoriaux à s'engager dans des dynamiques de Club multi-acteurs.

Le déplacement des problématiques que les réseaux doivent être en mesure de prendre en charge les enjoint à travailler de manière conjointe avec d'autres acteurs, notamment sur un plan territorial. C'est un processus de construction qui demande de pouvoir se projeter sur une temporalité longue : des évolutions professionnelles, d'organisation et de repérage vis-à-vis des adhérents. La professionnalisation des « animateurs » se pose également, pour les aider à s'engager davantage dans un rôle d'accompagnateur, de conseil et d'intervention, et pas seulement d'animation et de coordination.

Le secteur des services est devenu incontournable et en prise directe avec des écosystèmes d'acteurs locaux dans les territoires. Ce secteur interpelle les pouvoirs publics à travers l'*Étude comparative internationale des politiques publiques en faveur de l'économie de Services*<sup>44</sup>, réalisée en 2019 à la demande du GPS, Groupement des Professions de Services. Cette étude indique que l'Économie de Services est vue comme stratégique par des pays comme la Chine, l'Inde, l'Australie, etc., qui se sont dotés d'une réelle politique à ce sujet, alors que la France prend du retard et se met en grand danger en maintenant le paradigme « manufacturier / PIB ».

L'étude indique que la question des services fait l'objet d'un « angle mort » des politiques publiques depuis quelques années. Après une brève période où l'État s'est donné les moyens d'une intégration de l'économie de services dans ses politiques – 2008 : intégration des services dans l'intitulé d'un poste de Secrétariat d'État, 2009 : création de la Commission permanente de concertation des services, devenue en 2013 Commission nationale des services, dispositifs non reconduits en 2017 – le GPS constate depuis un certain « essoufflement » de cet intérêt et un effacement des enjeux des services dans le discours politique. Il est regretté notamment que le secteur des services ne soit pas suffisamment reconnu, dans les consultations nationales, comme levier potentiellement majeur de création d'emploi.

---

<sup>44</sup> L'étude est disponible en ligne à l'adresse : <https://www.gps.asso.fr/download/Benchmark-services-24-10-2019.pdf>

Si les travaux du GPS font ressortir que les services ne sont pas uniquement des « petits boulots », mais des emplois à forte valeur ajoutée, se pose la question de l'orientation politique à donner à une véritable stratégie de développement de ce secteur. Deux orientations sont possibles : celle empruntée par des pays qui cherchent, à travers des emplois de service, à maintenir ou développer leur place dans la logique d'une chaîne de valeur mondialisée, comme cela fut le cas dans le cadre des activités manufacturières au cours de la deuxième partie du XXème siècle. L'Inde par exemple, selon l'étude, forme un nombre conséquent d'ingénieurs, entraînant à terme une délocalisation des emplois dans des secteurs comme le numérique, la santé... Autre exemple, la Chine mène une transformation structurelle de son économie vers le secteur des services, avec la volonté de devenir la « championne mondiale des services », dans des réseaux de sous-traitance à l'échelle mondiale ; ce qui va entraîner de nouveau une logique « du moins disant » dans d'autres pays, dont la France, renforçant la crise économique et sociétale.

Une autre orientation envisageable, encore peu soutenue mais plus cohérente avec les ambitions de la Transition, consiste à s'appuyer sur les relations de proximité, la constitution d'écosystèmes locaux, la nature non dé-localisable d'emplois fondés sur la réputation et la confiance entre opérateurs, participant à des logiques de développement des territoires infranationaux. Il s'agit ici d'appréhender les services comme un levier d'une nouvelle orientation économique, en rupture avec la logique industrielle, permettant de créer les conditions d'un développement à la fois plus sobre en termes de ressources matérielles, et plus vertueux sur le plan du développement des ressources immatérielles et de la qualité des emplois et des revenus, offrant ainsi des perspectives très variées en termes de qualifications et de niveau d'études.

Le choix d'orientation relatif au modèle de développement des activités de service ne peut se faire uniquement à l'échelle des acteurs du secteur, mais demande un positionnement et un soutien de la part des politiques publiques.

### ***Conclusions intermédiaires du sous-chapitre 2.3. concernant les réseaux d'entreprises***

Les réseaux d'entreprises sont fortement interpellés par les transformations économiques. Ils sont convoqués sur des enjeux et des demandes inhabituels pour eux.

#### ***Recommandations***

- RS31 / OI-RE-ORF : Faire évoluer les compétences des animateurs de réseaux vers les métiers de l'accompagnement, de l'intervention-recherche, du conseil ;
- RS32 / OI-RE-ORF : Favoriser des partenariats avec des organismes de recherche en sciences humaines et sociales pour aider à problématiser les questions nouvelles qui se posent aux entreprises, ainsi que pour évaluer les nouvelles pratiques d'accompagnement de la transition ;
- RS33 / CT-OI-RE-ORF : Donner des orientations plus claires sur le plan politique, afin de soutenir des trajectoires économiques plus cohérentes avec la Transition, à l'échelle des secteurs d'activité et des territoires infranationaux (favoriser de nouveaux agencements d'acteurs fondés sur la coopération).

## ***Conclusions et recommandations générales du chapitre 2***

Tous les types d'entreprise ont la possibilité de s'engager dans des trajectoires de développement relevant du modèle de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération. Il faut, cependant, remarquer que ce sont principalement les TPE et les PME qui se sentent aujourd'hui concernées même si elles se heurtent à des difficultés plus importantes que les grands groupes ou les ETI. Cela tient :

- d'une part, à leurs difficultés d'accès aux ressources financières et aux ressources immatérielles (information, connaissances, relations de confiance entre acteurs... ) dont elles ont besoin pour faire évoluer leur modèle économique ;
- d'autre part, à leur inscription initiale dans une « chaîne de valeur » dominée par les grands groupes d'autant plus contraignante que ces derniers ne sont pas engagés dans cette nouvelle dynamique économique.

Les possibilités d'accès à ces ressources sont très dépendantes de la possibilité des organismes d'intermédiation et des réseaux d'entreprises de créer des liens avec les financeurs, notamment publics et parapublics ; de créer des liens de confiance entre partenaires afin de co-construire des solutions intégrant biens et services en lien avec les enjeux du développement durable, et d'initier des coopérations avec les acteurs du développement territorial ; que ces acteurs soient publics ou privés. Les coopérations territoriales infranationales sont déterminantes même si des coopérations à l'échelle nationale voire internationale sont souhaitables.

Remarquons, enfin, que ce nouveau modèle de développement induit un autre rapport culturel au domaine de l'économie cherchant à s'affranchir des logiques de volume induites par les dynamiques industrielles ainsi que leurs externalités négatives sur l'environnement écologique et sociétal. Cette nouvelle culture cherche, également, à se dégager de l'emprise de la financiarisation et de la lecture unidimensionnelle en réduisant la valeur à son expression monétaire, la richesse à la valeur ajoutée. C'est la conception même de ce qui est enjeu dans le développement économique qui est reconstruit en révélant les différentes formes de la richesse : ce que à quoi les citoyens accordent de l'importance. L'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération introduit un autre rapport à la croissance et au développement. Ce modèle conduit, en effet, à relier de manière nouvelle la dynamique économique aux régulations écologiques en permettant de prendre en charge les externalités négatives, à redonner du sens du travail tout en assurant sa reconnaissance, à renouveler la dimension territoriale des activités selon les bassins de vie et les cultures régionales. Dans cette perspective, les activités de recherche-intervention comme les activités culturelles de débats publics sont stratégiques. Elles ont été des ressources clés en phase d'émergence du modèle, elles le demeurent dans la phase actuelle de son approfondissement et son élargissement.

Mais tout cela ne tient que si ces différents types d'acteurs coopèrent entre eux. Cette coopération dans le travail et entre les différents organismes engagés dans cette nouvelle trajectoire de développement est le garant de ses avancées. Cette coopération induit, bien évidemment les pouvoirs publics. C'est ce que vont analyser les chapitres 3 et 4 de ce rapport : tout d'abord les institutions territoriales ; ensuite l'État et ses agences.

Malgré tout, une série de recommandations générales peuvent déjà être établies.

## ***Recommandations générales***

- RG5 : Soutenir l'engagement des réseaux d'entreprises dans l'EFC et généraliser les organismes d'intermédiation EFC ;
- RG6 : permettre aux organismes d'intermédiation EFC d'aider les TPE-PME à accéder aux ressources financières et aux ressources immatérielles. Inciter la coopération entre l'Ademe, la BPI et ces organismes d'intermédiation EFC ;
- RG7 : former à l'EFC les accompagnateurs des TPE-PME, notamment les experts comptables ; et veiller à l'approfondissement de leur professionnalisme par des retours d'expérience animés par les Organismes de Recherche spécialisés dans l'EFC ;
- RG8 : développer la recherche comme le débat public fondés sur l'expérience des entreprises.

### 3. Troisième chapitre : l'engagement des collectivités territoriales

Jusqu'à présent, ce sont essentiellement les Conseils Régionaux<sup>45</sup> -en tant que collectivités territoriales- qui se sont engagés dans des politiques dédiées à l'Économie de la Fonctionnalité (ou Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération), de manière prolongée pour les Hauts de France, de manière émergente pour les autres. Depuis 2018, d'autres types de collectivités commencent à s'y engager. C'est le cas, par exemple, des collectivités qui ont participé à l'atelier « Villes Pairs et Territoires Pilotes de la Transition »<sup>46</sup>.

Ce rapport a fait le choix de décrire, de la manière la plus condensée possible, la façon dont le Conseil Régional du Nord-Pas de Calais<sup>47</sup>, notamment à travers sa Direction de l'Environnement, s'est engagé dans une politique publique de promotion de l'EFC. Ce récit permet d'illustrer la manière dont d'autres Conseils Régionaux pourraient également porter de telles politiques.

Car constatons, qu'aujourd'hui, si plusieurs d'entre eux s'en préoccupent, cela demeure encore embryonnaire. Dans ces autres régions, ce sont essentiellement les agences régionales de l'ADEME qui jouent un rôle d'aiguillon, même si cette démarche relève, aussi pour elles, d'une orientation émergence, d'une innovation. Généralement, ces délégations régionales de l'agence cherchent à associer les services des conseils régionaux comme les services déconcentrés de l'État dans une logique d'action multipartite.

#### 3.1. Le Nord-Pas-de-Calais : une région pionnière

Le Conseil Régional du Nord-Pas-de-Calais est la première institution territoriale à avoir impulsé une politique visant à développer ce nouveau modèle économique. Cette dernière fut conçue comme un prolongement des politiques concernant l'environnement, prenant pour cible, cette fois, la question du changement de modèle économique des entreprises. C'est essentiellement, la direction de l'Environnement qui a promu cette politique, parfois avec la coopération de la Direction de l'Action Économique (DAE) ou celle de la direction du Développement Durable, de la Prospective et de l'Évaluation (D2DPE). L'élaboration de ces nouvelles orientations de politiques publiques s'est réalisée en étroite coopération avec le milieu de la recherche en sciences sociales.

##### 3.1.1. Un récit de l'EFC dans les Hauts de France

- 2004-2009 : L'élaboration d'un référentiel et sa mise en débat

*Le lancement de projets de recherche en sciences sociales (économie, sciences du travail et sciences du territoire)*

---

<sup>45</sup> La loi NOTRe du 7 août 2015 donne compétence aux régions pour le développement économique et l'innovation.

<sup>46</sup> Ce réseau est porté par l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération. Il est animé par des chercheurs du laboratoire de recherche et d'intervention ATEMIS et par des membres de la Fabrique des Transitions. Y ont contribué les collectivités territoriales suivantes : Loos-en-Gohelle, Malaunay, le Mené, Grande-Synthe, Caen, Nantes, Lille, Paris, Montreuil, Ile Saint-Denis, le Puy de Dômes, Lens, Lorient, Grand-Lyon.

<sup>47</sup> Aujourd'hui, le Conseil Régional des Hauts de France

En 2004, le service Eco-Développement de la Direction de l'Environnement du Conseil Régional Nord-Pas-de-Calais demande au laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS de concevoir et de formaliser un nouveau modèle économique d'entreprise à même de prendre en charge les enjeux environnementaux et sociaux du territoire. Il s'agit, en particulier, d'analyser les conditions de la pérennité économique de la filière de traitement des déchets. Comment cette filière peut-elle être en mesure d'assumer sa mission consistant à faire en sorte que les acteurs du territoire réduisent leurs déchets, alors que les entreprises de cette filière ont besoin de traiter des volumes croissant de déchets pour être rentables ?

Dans cette perspective, le laboratoire de recherche et ses partenaires ont mis en évidence la nécessité que les acteurs de la filière développent de nouveaux services afin que les déchets produits par les entreprises et les ménages du territoire diminuent. C'est la recherche d'un « effet ciseaux » : combiner la diminution de l'usage des ressources matérielles (donc des déchets) et l'augmentation de l'activation des ressources immatérielles nécessaires à la réalisation de ces services. Cela conduit à articuler la décroissance de l'usage de la matière et la croissance de l'usage des services immatériels, afin de diminuer les effets délétères des déchets sur l'environnement écologique. Cette approche conduit, d'une part, à intégrer les enjeux environnementaux des territoires aux enjeux économiques des entreprises en réinterrogeant les fonctionnalités associées aux déchets ; d'autre part, à souligner l'importance stratégique de la coopération entre les différents partenaires de la filière. Elle sera dénommée, dans un premier temps « Économie de la Fonctionnalité », puis dans un second temps, « Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération » afin de souligner l'importance stratégique de la coopération.

Cette recherche-opérationnelle a permis la formulation des premiers éléments d'un référentiel et a conduit à préciser l'importance des politiques publiques en direction de réseaux d'acteurs coopérant entre eux. Il s'agissait de mettre à distance les politiques d'aide individuelle aux entreprises qui ne posent quasiment jamais les enjeux de changement des rapports entre entreprises, entre entreprises et territoires, entre entreprises, territoires et associations de citoyens-consommateurs.

En 2008, Le Conseil Régional soutient l'organisation, par le laboratoire de recherche CLERSE-CNRS de l'Université Lille 1, d'un colloque international à Lille, intitulé « La problématique du développement durable : vingt ans après »<sup>48</sup>. Il permet de faire connaître ce nouveau modèle, de l'introduire en plénière et de le soumettre à la discussion dans la communauté des chercheurs, notamment en sciences économiques et sociales. Le colloque a permis d'instruire les insuffisances des différents modèles économiques d'entreprises, notamment les impasses du modèle industriel et du poids de la financiarisation.

### *L'animation du débat public*

A partir de 2007, le Conseil Régional, en partenariat avec la Chambre de Commerce et d'Industrie, organise chaque année des Journées Annuelles du Développement Durable et des Entreprises (JADDE) réunissant les acteurs économiques du territoire aspirant à inscrire leur activité dans une dynamique plus durable. A chacune de ces occasions, la démarche d'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération est mise en débat auprès de dirigeants d'entreprises qui partagent les constats concernant les limites du modèle dominant.

---

<sup>48</sup> les 26, 27, 28 novembre 2008 à Lille. Ce colloque donnera lieu à une publication du Conseil Régional qui sera ensuite publiée aux éditions de l'Aube : J. Theys, C. du Tertre et F. Rauschmayer, 2010, *Le développement durable, la seconde étape*, Editions de l'Aube, 205 pages.

Plusieurs évènements seront organisés de manière régulière à la suite de ces journées, en plus petits comités, sous forme par exemple de petits déjeuners afin de poursuivre les débats autour de la pertinence de ce modèle. Une « animation du débat régional » est mise en place en développant ces initiatives dans les différents bassins de vie de la région : la cote d'Opale ; le Dunkerquois ; le Bassin Minier ; le Ternois ; le Valenciennois...

- 2009-2013 : le lancement de dispositifs d'accompagnements collectifs des TPE-PME et des collectivités territoriales

#### *Le lancement de dispositifs collectifs d'accompagnement des entreprises*

En 2009, le service Eco-Développement du Conseil Régional et le laboratoire ATEMIS coopèrent afin de lancer un dispositif collectif d'accompagnement de dirigeants d'entreprises pour mettre à l'épreuve du réel les démarches d'innovation associées au modèle de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération. Ils associeront à ce projet cinq « têtes de réseaux » : la Chambre de Commerce et d'Industrie Grand Lille (CCI), le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), le Centre de Développement des Eco-Entreprises (CD2E), le Réseau Alliances, le Centre Ressource du Développement Durable (CERDD). Il s'agit de les associer en amont à la conception du dispositif d'accompagnement pour qu'ils soient en mesure de contacter et mobiliser des dirigeants intéressés, puis de démultiplier ce type d'initiatives auprès d'autres entreprises. Neuf dirigeants participeront à cette première expérience consistant à engager leur entreprise dans une trajectoire relevant de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération. Par la suite, plusieurs dispositifs d'accompagnements collectifs de dirigeants verront le jour jusqu'à atteindre 250 dirigeants accompagnés en 2020. Le financement du premier dispositif avait été assuré par le Conseil Régional seul ; puis les entreprises ont cofinancé ces dispositifs collectifs à hauteur en moyenne de 30%. Étant donné qu'un dispositif collectif nécessite un budget de 100.000 € en moyenne et qu'entre 10 et 12 entreprises y participent, l'aide financière reçue en moyenne par chaque entreprise s'élève à 7.000 €.

Une fois les entreprises engagées dans cette nouvelle trajectoire, de nouvelles étapes s'ouvrent : étendre la démarche aux différentes dimensions du modèle économique de chaque entreprise tant sur le plan de l'innovation de services que sur celui de l'évolution des métiers, de l'organisation du travail, des relations de coopérations avec les partenaires au sein d'écosystèmes coopératifs serviciels, de mode de contractualisation et d'évaluation, de mode de gouvernance. Ces enjeux donneront lieu à des ateliers. Ils seront animés par le club Noé créé en 2014 par le Conseil Régional, les « têtes de réseaux », le laboratoire de recherche ATEMIS et une vingtaine d'entreprises ayant participé aux premières actions collectives.

#### *Le lancement de dispositifs d'accompagnement de projets territoriaux*

En 2010, le CERDD et le laboratoire de recherche et d'intervention ATEMIS, en partenariat avec le Conseil Régional et la DIRECCTE, travaillent à l'élaboration d'un référentiel à destination des collectivités territoriales<sup>49</sup>. Ce travail aboutira à la création d'un dispositif d'échange sur deux ans intitulé « Villes Durables et nouveau modèle économique ». Ces échanges porteront sur les enjeux des déchets, de la mobilité, de l'habitat et de l'aménagement urbain, de la transition énergétique. Un

---

<sup>49</sup> <http://www.cerdd.org/Parcours-thematiques/Transitions-economiques/Ressources-transitions-economiques/Developpement-durable-des-territoires-la-voie-de-l-economie-de-la-fonctionnalite-et-de-la-cooperation>

travail de synthèse donnera lieu à un premier référentiel dédié aux démarches territoriales. De nombreux débats publics seront organisés avec des collectivités sur ce sujet. Cela débouchera sur la mise en place d'un dispositif d'accompagnement de trois collectivités.

### *La création du Club Noé et son développement*

Fin 2013, l'ensemble des têtes de réseaux (CJD, Réseau Alliances, CCI, CERDD, CD2E), le Conseil Régional, le laboratoire de recherche ATEMIS et plusieurs dirigeants engagés dans l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération décident de créer un nouvel organisme d'intermédiation : le club Noé. Cet organisme qui se dote d'un statut d'association, a pour vocation :

- tout d'abord, de favoriser la coopération entre ses membres dans des démarches relevant de ce nouveau modèle. Le club agit en tiers de confiance,
- ensuite de réunir les compétences et les expertises complémentaires relevant de la recherche et du conseil pour être en mesure d'accompagner les entreprises comme des collectivités territoriales sur l'ensemble des sujets que les démarches EFC réinterrogent,
- enfin d'organiser le débat public dans la région Nord-Pas de Calais (puis Hauts de France), notamment à partir des expériences les plus prometteuses, pour mettre en discussion les possibilités de changement de modèle économique et de modèle de développement.

Ce club a également pour mission d'identifier et de permettre que s'élaborent des réponses aux problématiques constatées lors de l'accompagnement des entreprises et des collectivités, à savoir :

- Le changement de modèle économique ne peut reposer uniquement sur le dirigeant d'entreprise mais également sur ses salariés et des partenaires aux compétences complémentaires ;
- Le changement de modèle économique est un processus long qui se déroule par étape, sur la base d'innovations successives inscrites dans une trajectoire mobilisant des partenaires comprenant leur importance et prêts à en tenir compte ;
- Les transformations et les résultats de ce modèle économique doivent être appropriables et accessibles par d'autres ;
- Les structures engagées dans ce modèle sont amenées à mobiliser de nouvelles ressources et des nouvelles solutions dans le cadre de « bassins de vie ».

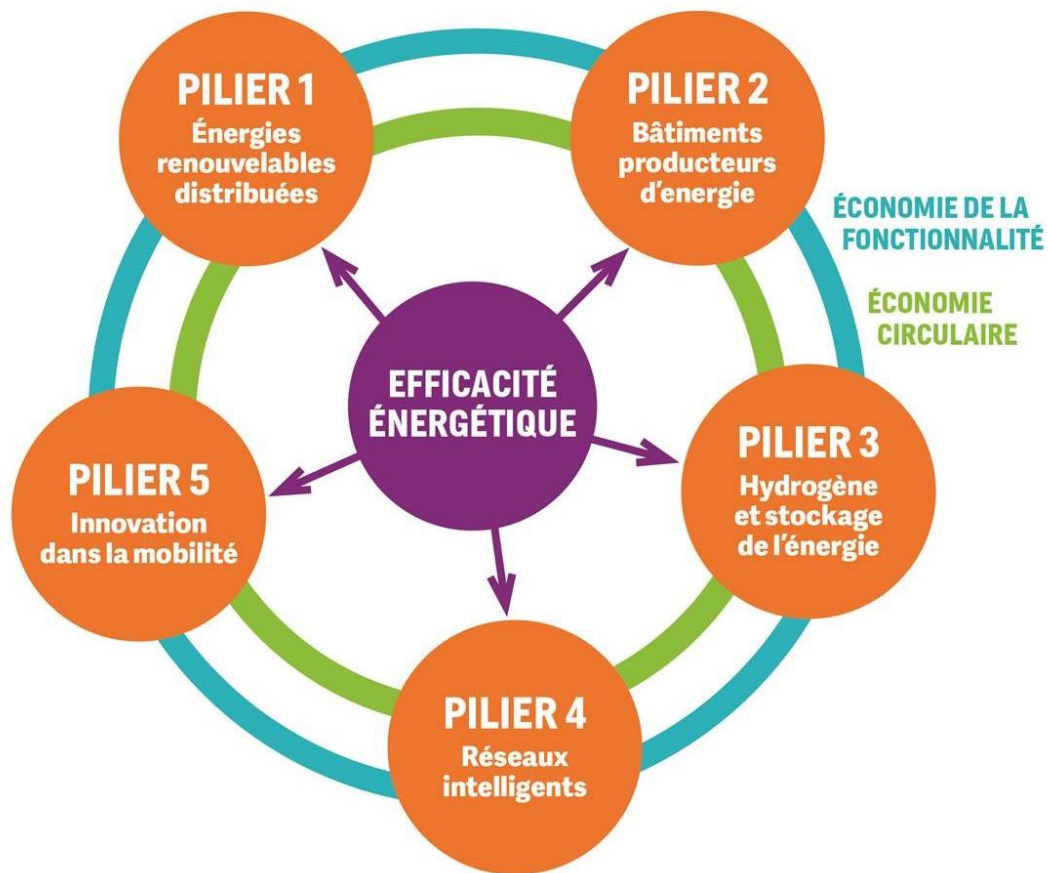
Entre 2010 et 2020, d'autres structures ont rejoint cette dynamique et ont promu des actions d'accompagnement des entreprises vers l'EFC : APES (Acteurs Pour une Économie Solidaire), Institut Catholique de Lille, Pôle Synéo (efficacité énergétique), Fondation Zoeïn, le Jardin de Cocagne d'Audruicq, « Bio en Hauts de France ». Elles ont, ainsi, intégré la gouvernance du club Noé contribuant au pilotage d'une stratégie collective de déploiement de ce nouveau modèle économique dans cette région.

- 2014-2020 : Le changement d'échelle de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération

### *L'intégration de l'EFC dans les schémas régionaux de développement économique*

En 2014, le Conseil Régional et la Chambre de Commerce et d'Industrie lancent un nouveau programme écologique et économique pour la région, intitulé, aujourd'hui, Rev3. Les réseaux engagés

dans le Club Noé introduisent dans ce programme l'axe transversal de l'économie de la fonctionnalité et celui de l'économie circulaire. Ces deux approches mettent en synergie les cinq piliers du programme.



Cette dynamique renforce le financement des réseaux et des structures qui s'engagent dans le déploiement des nouveaux modèles économiques en Hauts de France.

#### *La création d'une formation des accompagnateurs à l'EFC assurée par le laboratoire ATEMIS*

Afin de se doter d'une plus grande capacité d'accompagnement des structures vers l'EFC, le Club Noé a construit en partenariat avec le laboratoire de recherche ATEMIS un dispositif de formation de consultants qui a rassemblé 15 participants. Par la suite, un « espace accompagnateurs » animé par le Club Noé a été créé, destiné aux consultants pour :

- Identifier et partager les ressources de l'écosystème des adhérents et futurs adhérents du club (expertises, réseaux, besoins, opportunités...);
- Définir un projet d'accompagnement pour chaque adhérent ;
- Définir et répartir les missions des accompagnateurs ;
- Partager une méthodologie et une stratégie d'accompagnement collective.

## *La convergence de l'Économie Sociale et Solidaire et de l'EFC*

Fort d'un ancrage et d'un développement historique de l'Économie Sociale et Solidaire, la région Hauts de France compte un grand nombre d'acteurs engagés dans des trajectoires qui sont à la recherche d'alternatives aux impasses du modèle dominant. L'approche de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération est apparue à des réseaux de l'ESS, notamment à l'APES, comme une perspective permettant d'enrichir les démarches de l'ESS. Des parcours d'accompagnement collectifs et individuels ont ainsi été créés. En 2020, plus de 40 acteurs publics et privés engagés dans des démarches de l'ESS ont été accompagnés et se sont engagés dans l'EFC en Hauts de France.

Enfin, cette fructueuse convergence entre ESS et EFC en région a permis d'intégrer des associations citoyennes (Quartiers en transition, « Territoire zéro chômeur »...), des services d'achat public de collectivités territoriales et des Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE) dans les dynamiques relevant de l'EFC.

### 3.1.2. Un état des lieux de l'avancée de l'EFC en Hauts-de-France :

Cette dynamique de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération donne lieu à des évaluations à la fois qualitatives et quantitatives.

#### ○ Une diversité de secteurs et de tailles : quelques exemples

##### *L'entreprise de maintenance industrielle « HD Automatismes » :*

- Parole du dirigeant : « L'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération m'a permis de travailler avec d'autres métiers avec lesquels je n'aurais pas travaillé auparavant ».
- Transformation de l'entreprise : en associant des contrats de maintenance préventive, allongeant la durée de vie des machines, et un service de récupération / distribution de pièces détachées, HD Automatismes a réussi à associer Économie Circulaire et Économie de la Fonctionnalité et de Coopération.
- Résultats : ces innovations de rupture ont permis à l'entreprise d'augmenter son chiffre d'affaires tout en améliorant le bien-être de ses salariés et la prise en charge des enjeux environnementaux.

##### *L'entreprise du BTP « Dumont Énergies » :*

- Parole du dirigeant : « Si dans une logique classique, les entreprises sont incitées à vendre un maximum de matériel, avec l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, nous avons pu apporter les services de chauffage réellement pertinents à nos clients ».
- Transformation de l'entreprise :
  - L'offre avant l'EFC : vente et pose de matériels de chauffage, ventilation, électricité, plomberie ;
  - La nouvelle offre : vente de solutions d'accompagnement vers une meilleure performance énergétique, une plus grande adaptabilité du bâtiment, une amélioration de la santé et du confort des habitants ;
- Résultats : 1/3 du CA provient des offres EFC ; 30 emplois sauvés ; 5 emplois créés ; 2 groupements créés.

*L'agence « Bang Communication » :*

- Parole de la dirigeante : « L'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération a changé ma vie. Elle a redonné du sens à notre métier et à notre travail ».
- Transformation de l'entreprise :
  - L'offre avant l'EFC : vente de supports de communications (Site internet, flyers, plaquettes...).
  - La nouvelle offre : l'agence Bang communication ne vend plus des supports de communication mais un accompagnement visant à aider les différentes parties prenantes de ses clients à mieux communiquer tout en réduisant les supports matériels.
- Résultats : baisse de la charge de travail tout en réalisant un chiffre d'affaires constant ; baisse de 30% de consommations de matières premières ; 1 poste créé.

*Le centre d'appel « Gesnord » :*

- Parole du dirigeant : « Avec l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, j'ai fait face à la concurrence délocalisée à l'étranger et j'ai créé de l'emploi dans le bassin minier ».
- Transformation de l'entreprise :
  - L'offre avant l'EFC : vente d'un service de télé-secrétariat aux professionnels de santé. Le chiffre d'affaires était directement corrélé au nombre de rendez-vous pris.
  - La nouvelle offre : d'une part, le centre d'appel prend en charge la qualité de l'agenda des médecins tenant compte de la diversité, de la complexité des rendez-vous et des arbitrages vie professionnelle / vie privée ; d'autre part, le centre d'appel accompagne les acteurs publics et privés de la santé afin de faciliter l'accès au soin et de lutter contre la désertification médicale dans le bassin minier.
- Résultats : 30 emplois sauvés, 5 emplois créés, 3 nouvelles offres.

*Les livreurs de fruits « Les paniers de Léa » :*

- Parole du dirigeant : « En réorganisant notre activité avec l'EFC, nous sommes passés de la vente de corbeilles de fruits à l'offre d'un programme complet pour changer de comportement alimentaire ».
- Transformation de l'entreprise :
  - L'offre avant l'EFC : livraison de corbeille de fruits ;
  - La nouvelle offre : vente d'un accompagnement visant à changer les comportements alimentaires tout en évitant le gaspillage alimentaire.
- Résultats : 10 emplois créés, hausse du chiffre d'affaire de 100%.

- [Sondage sur l'Impact des démarches EFC sur les entreprises accompagnées](#)

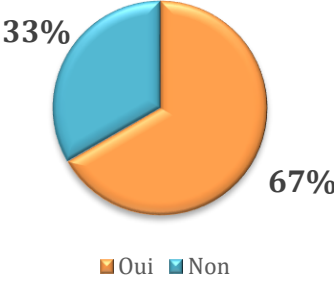
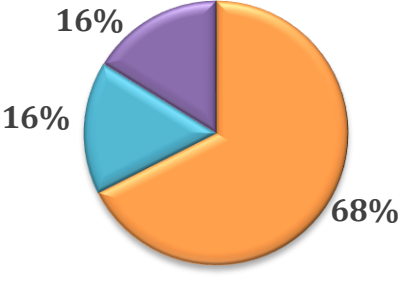
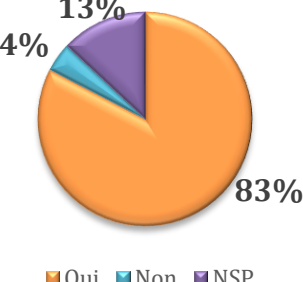
Le club Noé a mené un sondage en 2018 auprès des entreprises des Hauts de France qui se sont engagées dans des démarches relevant de l'EFC<sup>50</sup>. Ces structures sont principalement des TPE/PME, tous secteurs d'activités confondus. Ce sondage donne des informations qui croisent des éléments d'ordre qualitatif mais aussi quantitatif.

*Le rapport à la concurrence et à la standardisation*

Les trois premières questions concernaient l'évolution de leur rapport à la concurrence, et notamment leur capacité à se différencier.

---

<sup>50</sup> 41 entreprises adhérentes au club Noé ont répondu au questionnaire

<p>Avant l'EFC</p>	<p><b>Votre entreprise était confrontée à une forte concurrence sur son marché ?</b></p>  <p>33% 67%</p> <p>■ Oui ■ Non</p>
<p>Avec l'EFC</p>	<p><b>L'EFC vous a-t-elle permis de vous différencier sur votre marché ?</b></p>  <p>16% 16% 68%</p> <p>■ Oui ■ Non ■ NSP</p>
<p>Avec l'EFC</p>	<p><b>L'EFC vous a-t-elle permis de sortir au moins en partie d'une logique de moins disant?</b></p>  <p>13% 4% 83%</p> <p>■ Oui ■ Non ■ NSP</p>

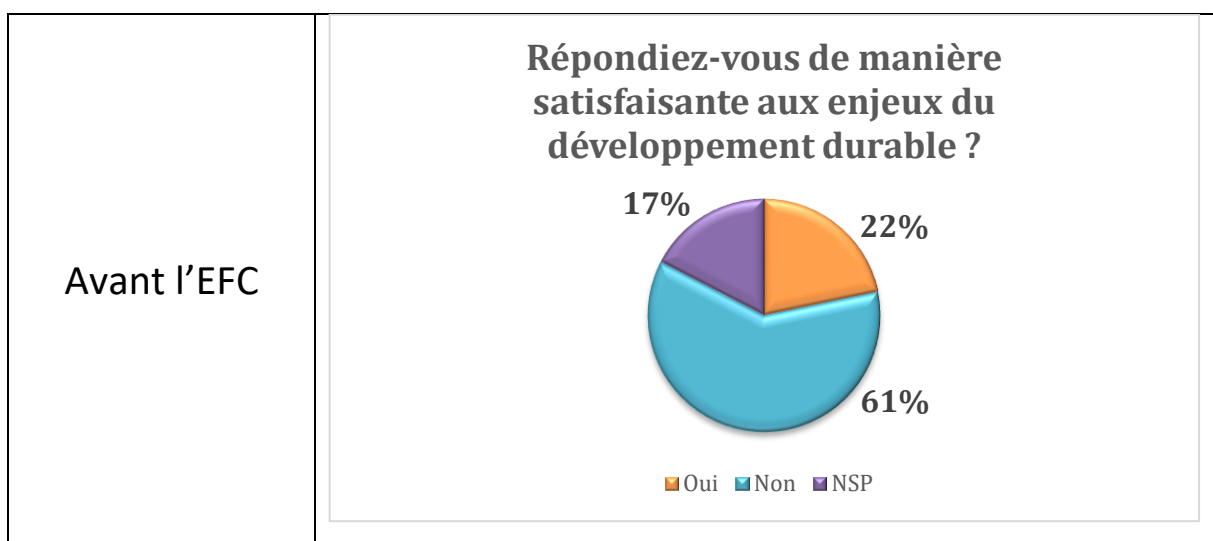
Depuis 30 ans, les entreprises sont soumises à une intensification de la concurrence par les prix qui se traduit par une logique de « moins disant » ayant tendance à détériorer la qualité des offres et leur capacité d'autofinancement de l'investissement. L'EFC permet de se dégager de cette logique en déplaçant l'offre de biens ou de services standardisés vers des solutions singulières et personnalisées à plus haute valeur ajoutée.



Ces résultats s'expliquent par le fait que l'EFC produit une nouvelle vision de la qualité basée sur la pertinence des solutions co-construites avec les bénéficiaires, clients et autres partenaires.

*La prise en compte des enjeux du développement durable*

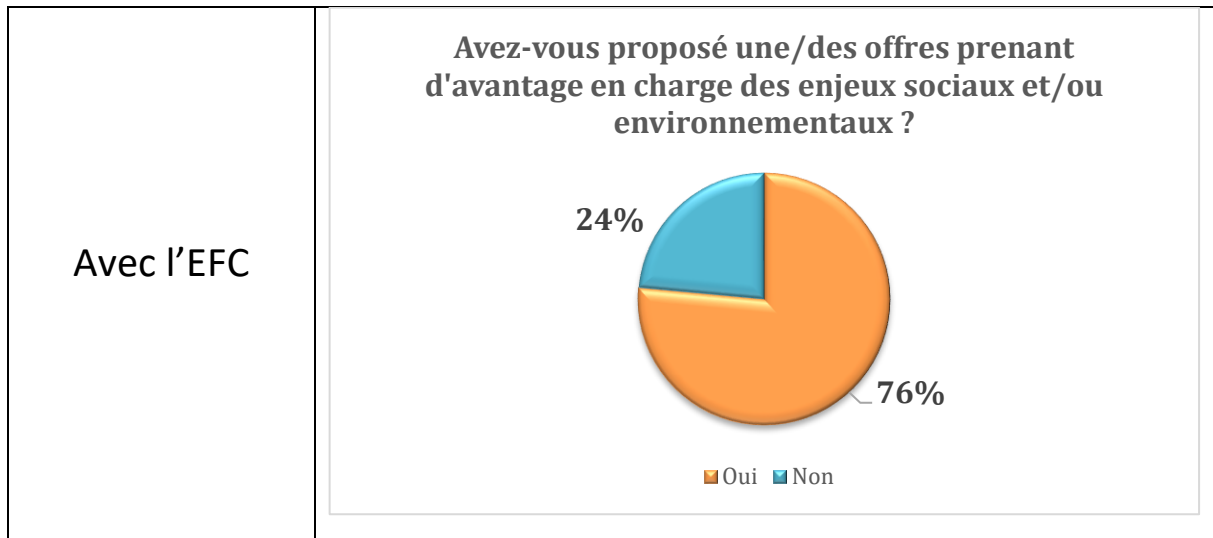
Souvent, la prise en charge des enjeux environnementaux apparaît comme en tension avec celle des enjeux sociaux et économiques. L'EFC permet une meilleure intégration de ces trois objectifs.



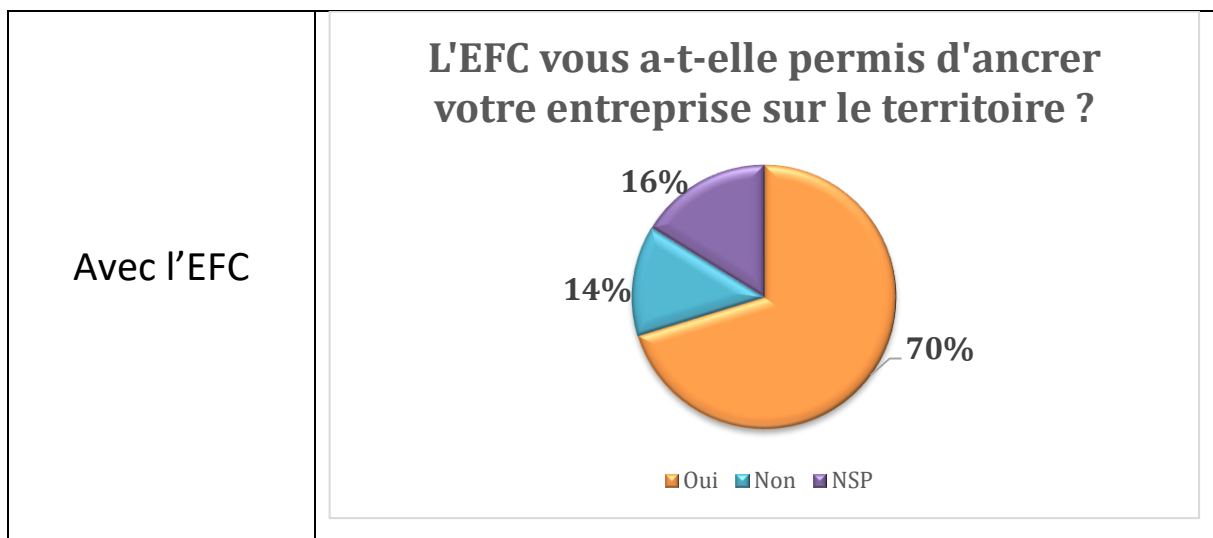
Malgré le fait que les structures répondant à ce sondage se soient engagées, préalablement, dans des démarches de RSE, de performance globale ou d'éco-conception, la plupart d'entre elles considéraient ne pas répondre de manière satisfaisante aux enjeux du développement durable. Cela s'explique en particulier par le fait que les démarches environnementales comme l'éco-conception, ont tendance à augmenter l'intensité capitalistique des structures ; les conduisant à augmenter le volume de leur vente pour amortir ces investissements. Cette dynamique provoque ainsi un « effet rebond » contradictoire avec les enjeux écologiques.

De même, le financement des investissements technologiques apparaît comme en tension avec le financement des investissements immatériels qui ont, généralement, un impact social et sociétal

positif. C'est le cas des dépenses destinées à l'amélioration des conditions de travail, à la prévention et à l'amélioration de la santé au travail. C'est le cas également du financement de compétences nouvelles et de la progression des compétences déjà acquises.

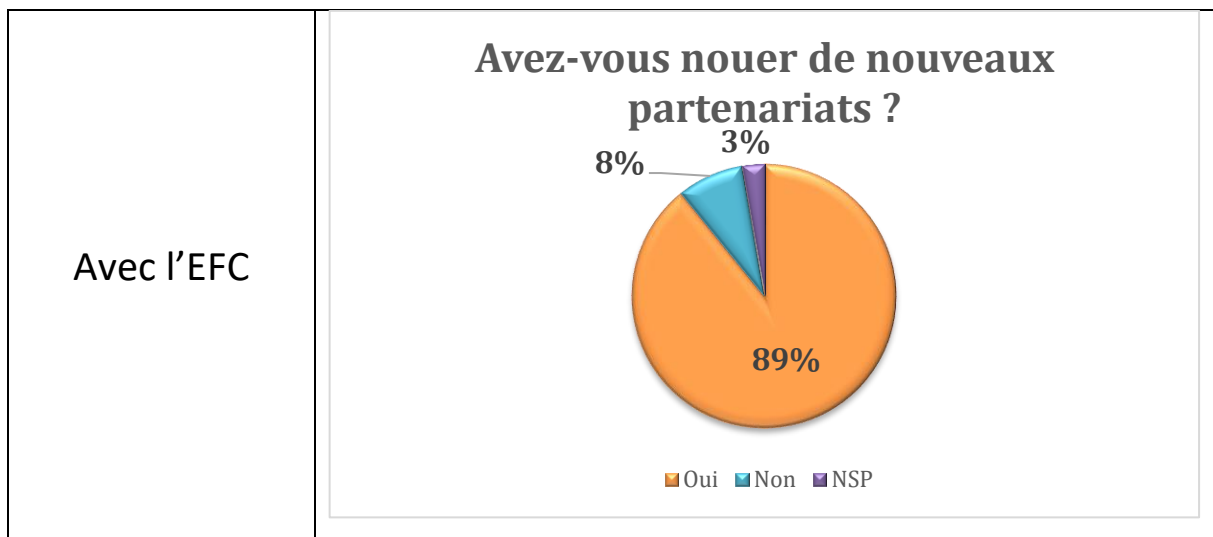
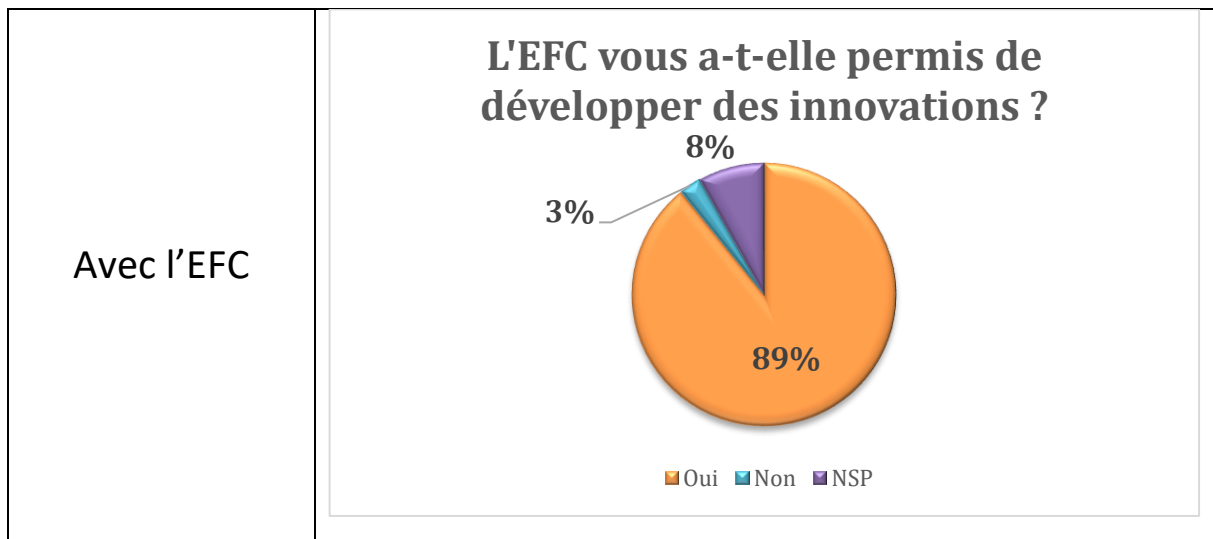


*La prise en compte du rapport des entreprises à leur territoire*

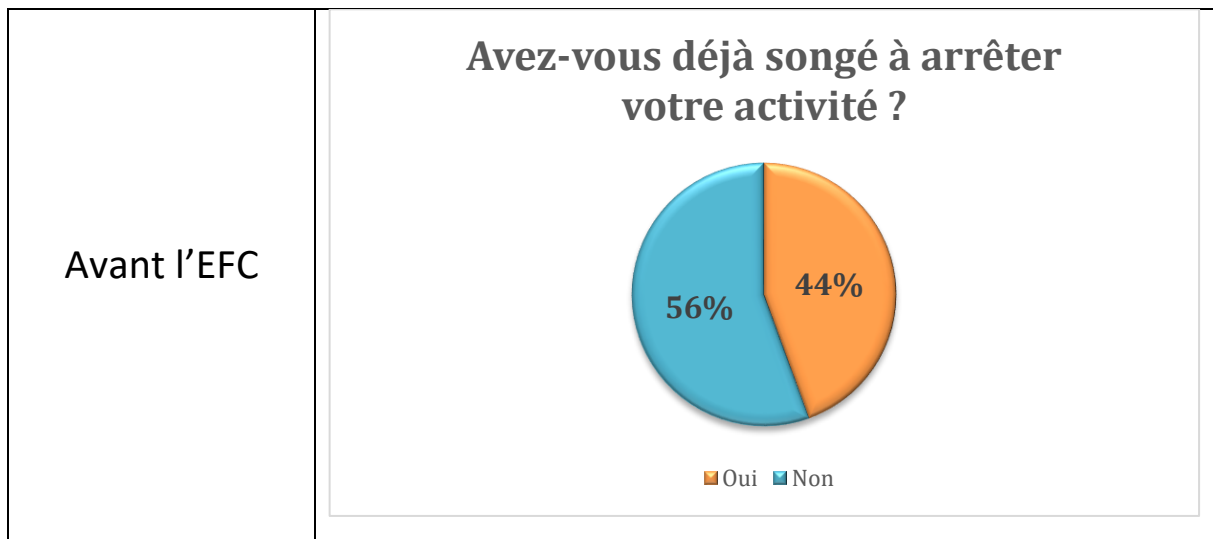


Ces résultats très positifs s'expliquent, notamment, par le fait que les structures engagées dans l'économie de la fonctionnalité et de la coopération ont :

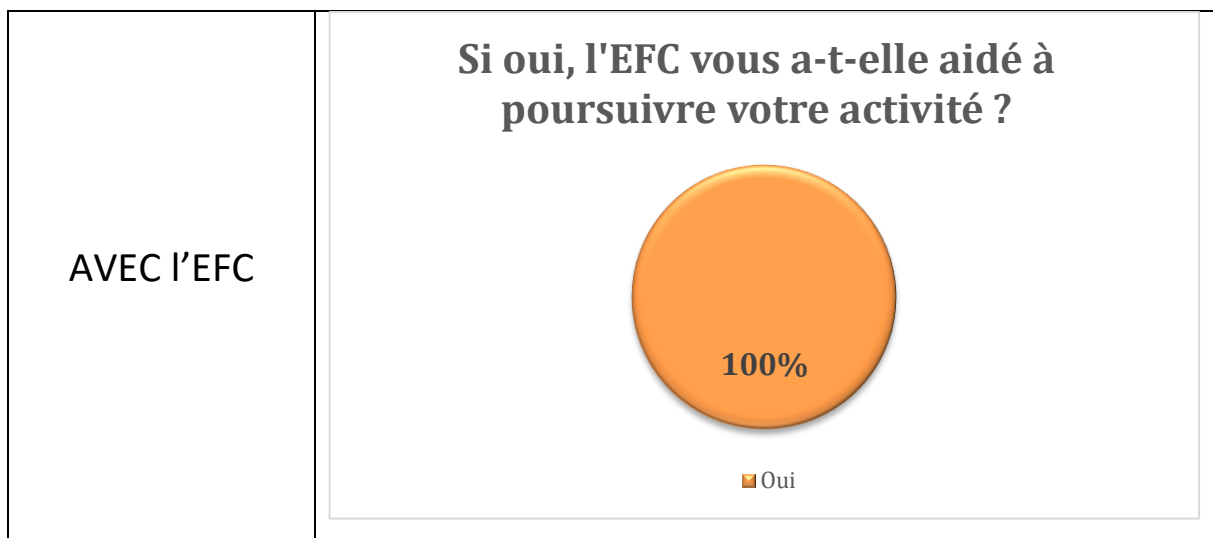
- Noué de nouveaux partenariats avec des entreprises et des collectivités locales ;
- Développé des services non dé-localisables qui prennent en charge des enjeux territoriaux dans différents domaines comme le bien vivre alimentaire, la mobilité, l'habiter... ;
- Assumé des responsabilités vis-à-vis de la création d'emplois de qualité et vis-à-vis de l'insertion par l'économie ;
- Pris en compte des enjeux de santé pour les acteurs du territoire.



En matière d'innovation, il est important de préciser qu'elle ne se limite pas, dans les démarches qui relèvent de l'EFC, à l'innovation technologique et digitale. Elle inclut, également, des dimensions sociales, relationnelles, organisationnelles et institutionnelles. Dès lors, les investissements en R&D nécessaires à l'émergence de ces innovations portent davantage sur des ressources immatérielles (compétence/pertinence de l'organisation/santé/Confiance) que sur des ressources matérielles. Les résultats du sondage sont probants : une forte dynamique d'innovation qui a permis de nouer de nouveaux partenariats et de se singulariser par rapport à la concurrence.

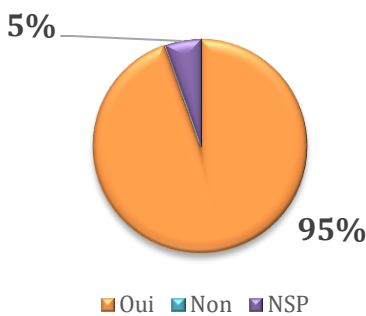
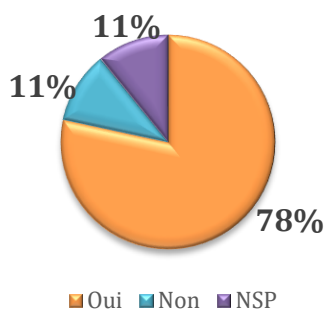


Remarquons que les dirigeants de TPE et de PME qui se sont engagés dans l'EFC, s'estimaient, préalablement, particulièrement confrontés aux incertitudes provoquées par le modèle économique dominant et la saturation des secteurs d'activité. Cela se traduisait, d'un côté, par un manque de perspective en termes de développement, de l'autre, par une lassitude, sur un plan psychologique, au regard de la lourdeur du pilotage de leur entreprise.



L'EFC apparaît alors comme une ouverture de perspectives et de nouveaux espaces de développement qui ne sont pas saturés, et qui redonnent du sens à l'engagement des dirigeants.

Ces résultats s'expliquent, aussi, par le fait que les démarches d'EFC s'appuient sur un milieu innovateur spécifique et territorialisé, animé par un club régional apportant des ressources aux dirigeants. Cela contribue à la lutte contre l'épuisement professionnel.

AVEC l'EFC	<p><b>L'EFC vous a-t-elle permis de donner plus de sens à votre travail?</b></p>  <table border="1"><thead><tr><th>Réponse</th><th>Pourcentage</th></tr></thead><tbody><tr><td>Oui</td><td>95%</td></tr><tr><td>Non</td><td>5%</td></tr><tr><td>NSP</td><td>5%</td></tr></tbody></table>	Réponse	Pourcentage	Oui	95%	Non	5%	NSP	5%
Réponse	Pourcentage								
Oui	95%								
Non	5%								
NSP	5%								
AVEC l'EFC	<p><b>L'EFC vous a-t-elle permis de donner plus de sens au travail de vos collaborateurs ?</b></p>  <table border="1"><thead><tr><th>Réponse</th><th>Pourcentage</th></tr></thead><tbody><tr><td>Oui</td><td>78%</td></tr><tr><td>Non</td><td>11%</td></tr><tr><td>NSP</td><td>11%</td></tr></tbody></table>	Réponse	Pourcentage	Oui	78%	Non	11%	NSP	11%
Réponse	Pourcentage								
Oui	78%								
Non	11%								
NSP	11%								

Dans la phase actuelle, l'engagement des salariés est un critère déterminant pour le développement des entreprises. Cet engagement est renforcé lorsque le sens et la reconnaissance du travail réel sont présents. Les démarches d'EFC étant basées sur la coopération, créent les conditions d'une prise en compte de la santé et de l'engagement des parties prenantes.

*Le rapport des entreprises engagées dans l'EFC à l'emploi :*

En cumulant les réponses des 41 dirigeants interrogés, le sondage montre que l'EFC a permis en deux ans (entre 2016 et 2018) :

- De sauver 64 emplois ;
- De créer 45 emplois ;
- D'engager la création de 53 d'emplois.

Les chiffres ci-dessus sont à mettre en perspective de la taille des entreprises qui ont répondu à ce sondage et de la période concernée (deux ans). La plupart des entreprises ont moins de 20 salariés, une dizaine ayant entre 20 et 300 salariés.

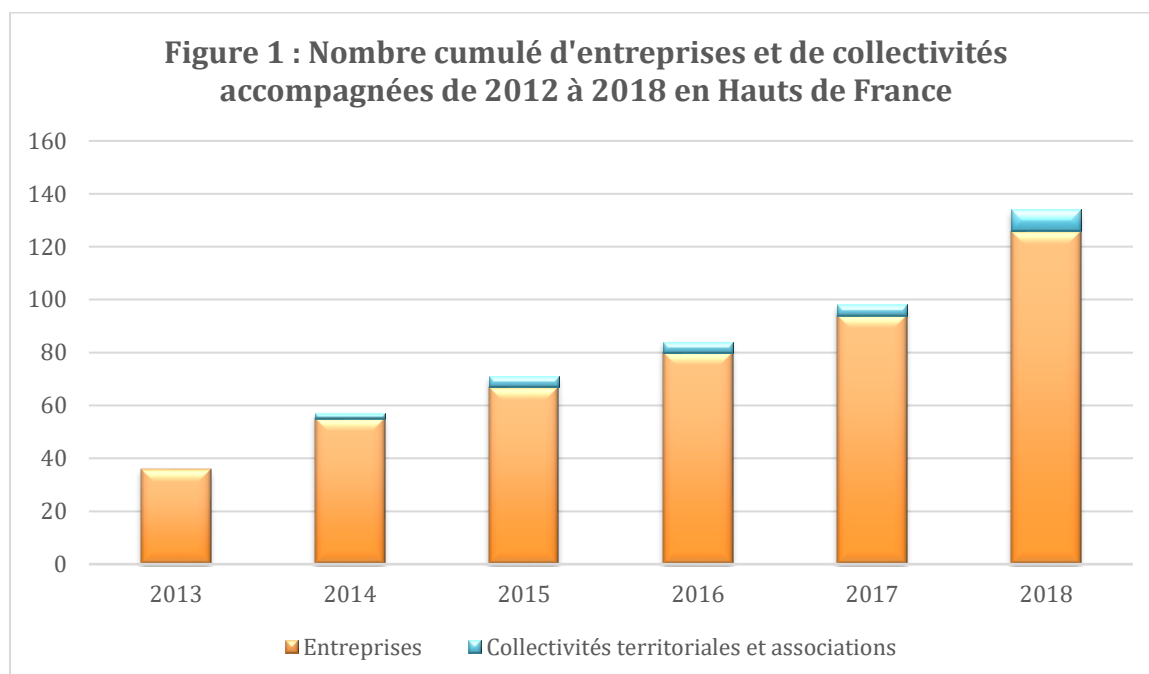
Ces chiffres sont à prendre avec précaution ; ils n'ont pas de valeur statistique. Ils alimentent, malgré tout, l'argumentation conduisant à affirmer que l'EFC est une stratégie prometteuse dans le domaine écologique mais aussi en termes de maintien et de création d'emplois.

En permettant le développement de nouvelles offres, de nouveaux modes de production, de nouveaux partenariats, ainsi qu'en apportant des réponses aux impasses du modèle industriel et financiarisé, l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération crée une dynamique positive de sauvegarde et de développement de l'emploi.

- Progression du nombre d'entreprises et de territoires accompagnés en Hauts-de-France

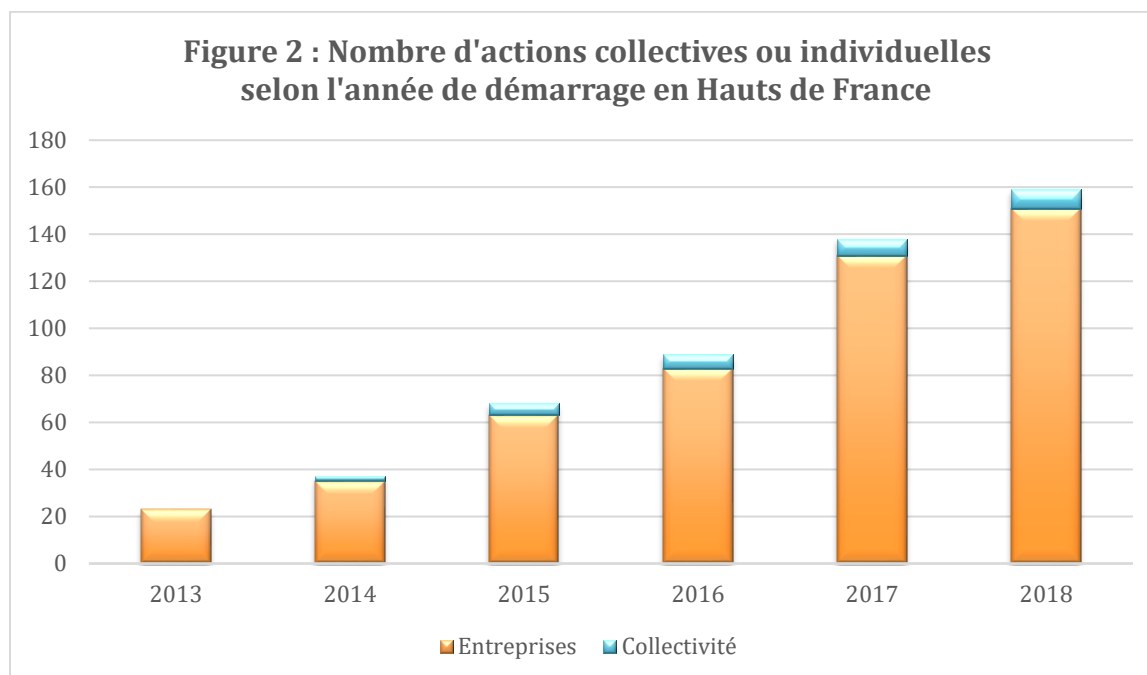
Le nombre d'acteurs concernés par des actions d'accompagnement vers l'EFC ne cesse de croître d'année en année depuis 2012 ; essentiellement des entreprises, des TPE-PME aux statuts divers, mais également des collectivités territoriales. Cette progression est régulière, sans connaître, pour l'instant, d'accélération (cf. figure 1). La question des leviers à mettre en œuvre pour obtenir un changement d'échelle est posée.

Selon les animateurs du Club Noé, le premier verrou relève des moyens et des compétences des organismes d'intermédiation. Ces derniers ont besoin de ressources financières stables et faciles d'accès, mais également d'être insérés dans des dispositifs de professionnalisation partagés entre organismes d'intermédiation. Le second verrou relève des compétences d'accompagnement : les consultants ne sont pas suffisamment formés et ne coopèrent pas suffisamment ensemble.



Il faut aussi remarquer que le nombre d'actions individuelles ou collectives a augmenté, d'année en année, plus rapidement que le nombre d'entreprises concernées (cf. figure 2). Cela tient au fait que

certaines entreprises s'engagent dans plusieurs actions ; soit les unes à la suite des autres, soit en parallèle les unes aux autres.



Ceci illustre le fait que les entreprises qui s'engagent dans une nouvelle trajectoire, sont amenées à conduire des transformations progressives étape par étape, inscrites dans une dynamique de long terme. Il ne s'agit pas du simple basculement d'un modèle à un autre qui pourrait relever du court terme. Il faut en tenir compte dans la conception-même des accompagnements et de leur mode de financement.

En effet il faut bien avoir en tête que la pertinence du modèle économique d'une entreprise et sa robustesse sont déterminées par la cohérence des relations systémiques qui existent entre les six dimensions de tout modèle économique d'entreprise (Cf. première partie) concernées par la Transition. Trop souvent, les accompagnateurs et les financeurs ne se préoccupent que d'une ou deux dimensions du modèle économique ; ce qui fragilise, en réalité, le devenir de l'entreprise.

### **Conclusions intermédiaires et recommandations du sous-chapitre 2.1. concernant l'expérience pionnière de la Région Nord-Pas de Calais**

La démarche engagée dans les Hauts-de-France conjugue plusieurs dimensions :

- L'animation d'un débat public à l'échelle régionale portant sur la nécessité de changer de modèle économique : « pas de Transition Écologique sans changement de modèle économique » ;
- L'accompagnement de TPE-PME par des dispositifs collectifs de « recherche-intervention » soutenant leur changement de modèle économique, avec l'appui des réseaux locaux d'entreprises (CJD, Réseau Alliances...) ;
- L'engagement d'intervenants-chercheurs engagés dans l'EFC auprès des entreprises, afin de faciliter leur appropriation du référentiel, d'identifier les difficultés qu'elles rencontrent et de chercher avec elles les moyens de les surmonter ;

- La création et la montée en puissance d'un club EFC, organisme d'intermédiation spécifique, permettant à une diversité d'acteurs du territoire de coopérer : entreprises, collectivités territoriales, associations de citoyens, chercheurs, consultants, autres organismes d'intermédiation... ;
- L'impulsion de démarches de coopération, d'innovations sociales et institutionnelles concernant les grandes fonctionnalités de la vie : l'alimentation, l'Habiter, la santé, la culture, la transition énergétique...
- Une coopération entre les services dédiés à l'action économique, l'action environnementale, l'action sociale et l'action de la recherche dans le Conseil Régional.

#### **Recommandations :**

- RS34 : EA-CT-OI. Stabiliser le financement des organismes d'intermédiation et notamment du club régional ainsi que ses antennes par bassin de vie ;
- RS35 : EA-CT-OI-RE. Faciliter l'accès aux financements publics des TPE-PME en s'appuyant sur les organismes d'intermédiation et éviter les guichets adressés directement aux entreprises ;
- RS36 : EA-CT-OI-ORF. Faire vivre le référentiel de l'EFC en l'enrichissant sur la base des retours d'expériences et des avancées dans la recherche. Financer ces activités ;
- RS37 : EA-CT-OI-ORF. Créer des dispositifs de professionnalisation des animateurs d'organisme d'intermédiation et de leurs correspondants dans les services de l'État déconcentré, dans les services des collectivités territoriales et ceux de l'ADEME régionale ;
- R3S38 : EA-CT-OI-RE-ORF. Développer le débat public et la circulation de l'information en y incluant des initiatives d'ordre culturel.

### 3.2. L'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération dans les autres régions

L'expérience du Nord-Pas-de-Calais montre que la diffusion de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération relève à la fois d'un système d'acteurs spécifique et d'un référentiel de pensée et d'action partagé. Ceci peut éclairer la manière dont la diffusion pourrait se faire dans les autres régions.

#### Un système d'acteurs

La diffusion de ces expériences aux autres régions a d'abord pris appui sur une coopération entre le laboratoire de recherche ATEMIS et trois clubs :

- le Club EF-DD (Économie de la Fonctionnalité et Développement Durable), basé à Paris, créé en janvier 2007, à la suite d'un colloque mené avec la collaboration du Centre Culturel de Cerisy par ce laboratoire et trois grandes entreprises (Gaz de France ; La Poste et la SNCF), des entreprises industrielles et de service ayant eu historiquement des missions de service public explicites. Très rapidement, l'Institut de la Recherche de la Caisse des Dépôts et des Consignations est venu soutenir cette dynamique ;
- le Club CLEF (Club des acteurs engagés dans l'Économie de la Fonctionnalité), basé à Lyon, créé en 2011 par le CIRIDD en Auvergne-Rhône Alpes ;
- le Club Noé (Club Nouveaux modèles Économiques), basé à Lille, créé en 2013 par un ensemble d'acteurs : le Conseil Régional du Nord Pas de Calais, le laboratoire de recherche ATEMIS, le Centre des Jeunes Dirigeants, le Réseau Alliances, la Chambre de Commerce et d'Industrie, le Centre Ressources sur le Développement Durable (CERDD).

Cette coopération a permis d'établir des échanges d'expériences et de faire connaître plus largement les orientations que proposent les démarches relevant de l'EFC, les leviers à mettre en œuvre, les difficultés rencontrées. Elle a permis également de diffuser, mettre en discussion et enrichir le premier référentiel élaboré initialement par le laboratoire de recherche et les trois grandes entreprises (cités ci-dessus).

Cette dynamique a conduit, en octobre 2014, à la création de l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC), ayant pour mission de favoriser la diffusion de ce modèle et des dispositifs d'accompagnement des entreprises comme des porteurs de projets territoriaux, en France et à l'étranger.

A partir de 2015, l'ADEME nationale, par son service « Consommation et Prévention », a soutenu la dynamique de réflexion, ainsi que des projets opérationnels ; certaines directions régionales de l'Agence lui emboitant le pas progressivement<sup>51</sup>. Cette mobilisation progressive de certaines agences régionales de l'ADEME, s'est souvent réalisée en lien avec les Conseils Régionaux, notamment en AURA, en PACA et en Occitanie...

Aujourd'hui, la situation est très inégale d'une région à une autre ; les systèmes d'acteurs promouvant ce nouveau modèle économique étant différents d'un territoire à un autre. Cela dépend, bien entendu, de la manière dont les réseaux d'acteurs se sentent concernés et se mobilisent. Cela dépend, aussi, des institutions territoriales ou des services déconcentrés de l'État. Cela dépend, enfin, des compétences, des moyens humains et financiers attribués à l'accompagnement des entreprises et des projets territoriaux relevant de l'EFC, ainsi qu'aux organismes d'intermédiation.

### 3.2.1. Un référentiel partagé

La notion de référentiel relève deux dimensions :

- des concepts à finalité opérationnelle, qui identifient et ouvrent de nouveaux espaces d'action ;
- des méthodologies d'accompagnement et d'évaluation, mises en cohérence avec ces nouveaux espaces d'action.

Le changement de trajectoire de développement impulsé par l'EFC conduit à des innovations majeures qui touchent le cœur de la notion de modèle économique. Cela concerne, tout particulièrement, la nécessité d'établir une dynamique de rentabilité des entreprises en sortant de la logique des volumes. Il s'agit conjointement de réduire le volume des biens vendus et des ressources matérielles utilisées, tout en développant des dynamiques servicielles en augmentant la mobilisation, des ressources immatérielles : « *l'effet ciseaux* ».

Cette démarche conduit à :

---

<sup>51</sup> L'ADEME s'est engagée en 2019-2020-2021 dans la promotion de l'EFC auprès de ses agences régionales de. Cf. le Panorama op. cité ; et l'action « de diffusion régionale de l'EFC » qui lui fait suite.

- Mettre en avant la notion de « performance d'usage », à créer le système d'acteurs permettant de la réaliser et de l'évaluer ;
- Intégrer sobriété, réemploi, recyclage, éco-conception..., propres à l'Économie Circulaire dans les démarches d'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération ;
- Prendre en compte le caractère stratégique des ressources immatérielles pour le développement des entreprises comme pour celui des territoires, et s'attacher à les renforcer.

Le référentiel a vocation à s'enrichir des différentes expériences et de l'avancée de la recherche tout particulièrement en économie servicielle et en économie de la coopération, en sciences du travail, en sciences des territoires. C'est un socle indispensable pour soutenir le développement d'une communauté de pensée et d'action qui concerne tant les producteurs que les consommateurs. Il est indispensable pour transférer les expériences considérées comme vertueuses.

Ce travail d'enrichissement du référentiel et de son appropriation par les acteurs des différentes régions sont une condition au changement d'échelle et la transférabilité des expériences.

### 3.2.2. Un état des lieux quantitatif

En 2020, l'ADEME publie un rapport intitulé « Panorama national et pistes d'action pour l'économie de la fonctionnalité »<sup>52</sup>. Si ce rapport recense uniquement les actions soutenues par l'ADEME, dans les régions où l'agence est intervenue<sup>53</sup>, il permet, malgré tout, d'avoir une vision intéressante de la façon dont le modèle s'est diffusé dans certaines régions, à la suite de l'expérience engagée par les acteurs de la région Hauts-de-France.

---

<sup>52</sup> ADEME, PIKAIA, Paul Boulanger, Emmanuel Delannoy, Julien Valery, 2020, « Panorama national et pistes d'action sur l'économie de la fonctionnalité. Recensement, analyse et éléments d'interprétation ». 89 pages. Le rapport est disponible en ligne : <https://www.ADEME.fr/mediatheque>

<sup>53</sup> Le rapport recense les actions de l'ADEME. Il ne prend pas, donc, en compte les autres initiatives qui ont été engagées sans le soutien de l'Agence : l'ensemble des actions menées dans les Hauts de France, notamment, mais aussi celles engagées par certains réseaux d'acteurs comme par exemples, le Réseau Cocagne (réseau d'entreprises d'insertion par l'économique), des grandes entreprises dont les directeurs du développement durable se sont regroupés au sein du C3D...

Les tableaux qui suivent et les éléments d'analyse sont repris de ce rapport.

Figure 1 : Nombre cumulé d'actions collectives et individuelles selon l'année de démarrage

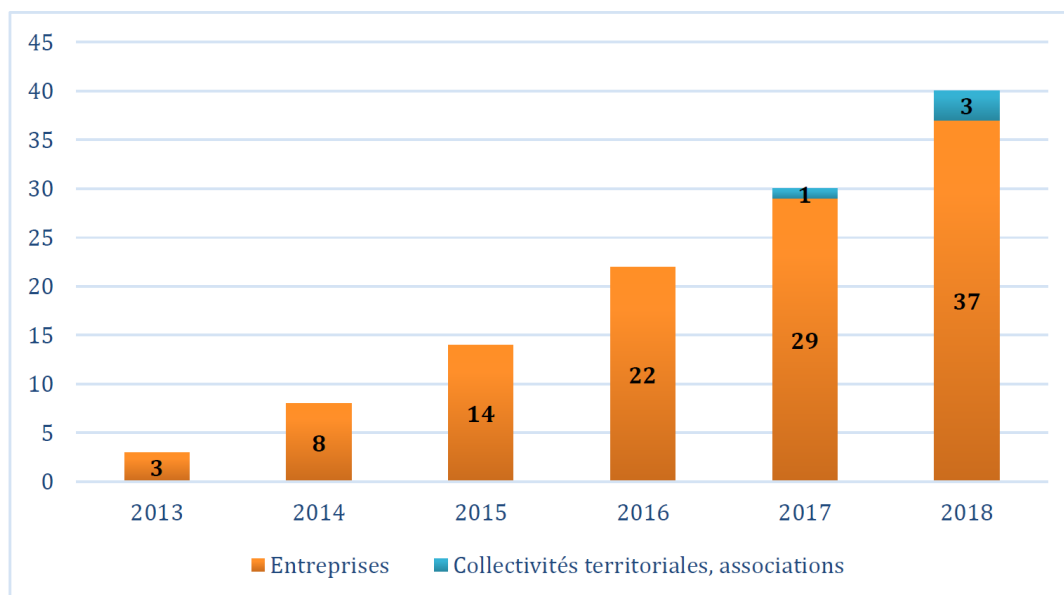
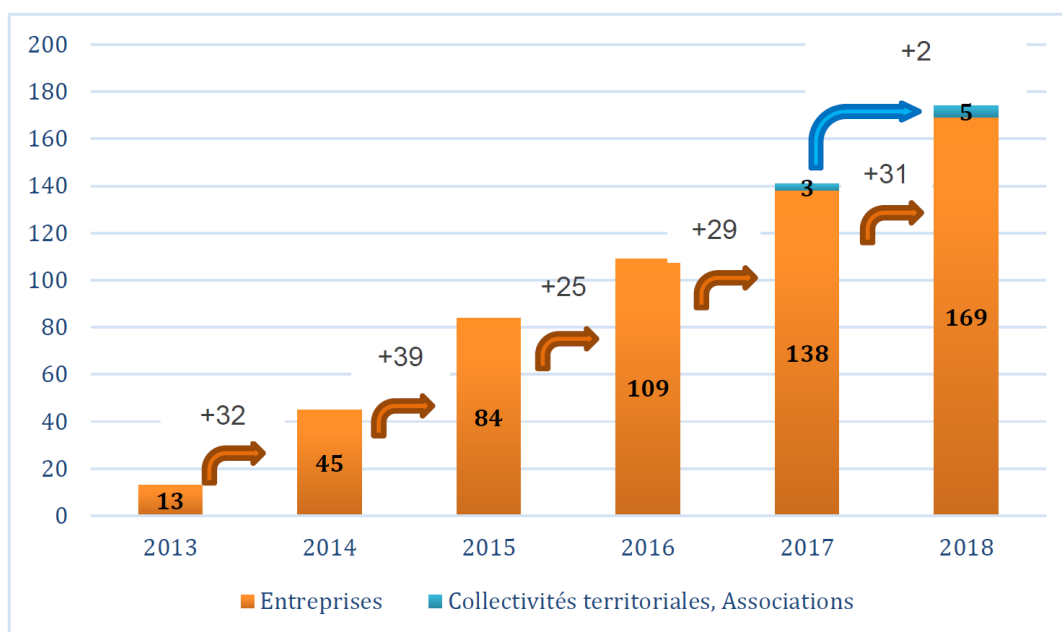


Figure 2 : Nombre cumulé d'entreprises et collectivités territoriales accompagnées de 2013 à 2018



### Conclusions intermédiaires et les recommandations du sous-chapitre 2.2 concernant l'extension de l'EFC à d'autres régions

La diffusion aux autres régions suppose :

- L'engagement d'acteurs de la société civile : réseaux d'entreprises ou de projets territoriaux, réseaux de chercheurs et de consultants formés à l'EFC et préoccupés par les limites et impasses du modèle dominant, la logique d'hyper-industrialisation et la domination des acteurs de la finance de marché ;

- En appui à cet engagement, l'action d'institutions régionales, que cela soit les services déconcentrés de l'État, les directions régionales de l'ADEME (voir chapitre 4 de ce rapport), ou les services des collectivités territoriales (Conseil Régionaux, Départementaux, Communautés d'agglomération ou communes...);
- L'émergence d'un organisme d'intermédiation spécifique portant la diffusion du modèle et animant le débat public, un club EFC avec ses antennes par bassin de vie ;
- La coopération entre chercheurs-consultants-organismes d'intermédiation et acteurs engagés dans ce nouveau modèle afin de faire vivre le référentiel ;
- L'existence de dispositifs de financements publics pérennes, de dimension collective, faciles d'accès aux TPE-PME accompagnées par les organismes d'intermédiation.

### **Recommandations :**

- R39 / EA-CT : *Multiplier* les dispositifs d'accompagnement collectifs et individuels pour soutenir les entreprises et les porteurs de projets territoriaux afin de créer des éco-systèmes coopératifs territoriaux en veillant à l'accessibilité de ces dispositifs ;
- RS40 / EA-CT-ORF : *Impulser* la coopération entre les différentes institutions et agences territoriales, en créer des dispositifs de formation à l'EFC et de retours d'expérience afin de faire évoluer les métiers de leurs agents. Ces dispositifs devront être co-animés par des chercheurs accompagnant des projets relevant de l'EFC ;
- RS41 / EA-CT-OI : *Mobiliser et former* les organismes d'intermédiation régionaux qui existent déjà sur les territoires afin d'en faire des vecteurs de la diffusion de l'EFC ;
- RS42 / EA-CT-OI : *Créer un réseau inter-régions* des services en charge du développement de l'EFC pour se former et réaliser des retours d'expériences ;
- RS43 / EA-CT-OI : *Créer un réseau d'élus* des collectivités territoriales afin de soutenir l'évolution de l'organisation du travail des services de leur institution pour soutenir leurs démarches de coopération entre services.

## **Conclusions et recommandations générales du chapitre 3**

Le Conseil Régional du Nord-Pas de Calais (Hauts-de-France) a joué un rôle majeur dans l'émergence puis le déploiement du modèle de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération en France. Cet engagement s'est appuyé sur les avancées des premières expériences menées dans les grandes entreprises (Michelin, Gaz de France, La Poste...) au début des années 2000 et sur la formalisation du référentiel qu'en faisaient certains chercheurs en sciences économiques et de gestion, en sciences du travail et en sciences de l'information, notamment au sein du Club Économie de la Fonctionnalité et Développement Durable (Club EF-DD) créé en janvier 2007.

La diffusion de ce modèle aux autres régions et son enrichissement se sont réalisés en prenant appui sur plusieurs leviers notamment :

- L'évolution du débat public et de la conscience citoyenne qui conduit à considérer la Transition Écologique comme un enjeu central et prioritaire de notre société. Dès lors, changer de modèle économique d'entreprises comme changer de modèle de développement des territoires s'imposent comme des nécessités ;

- L'engagement du CJD, de certaines de ses délégations régionales ou sections locales ; et l'engagement de réseaux territoriaux d'entreprises comme le réseau Alliances dans le Nord, Nékoé en Centre Val de Loire ou encore « Initiatives Durables » dans le Grand-Est ;
- L'appui de l'ADEME nationale et certaines de ses directions régionales (AURA, PACA, Occitanie, Grand-Est, Normandie, Ile de France) à des actions collectives d'accompagnement des entreprises et à des projets territoriaux ;
- La mise en réseau d'organismes d'intermédiation dont les clubs EFC, regroupés au sein de l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC) ; cet Institut ayant reçu l'appui de l'ADEME nationale ;
- La création de dispositifs de formation des consultants, des animateurs d'organismes d'intermédiation et autres experts à l'EFC, notamment, les chercheurs intervenant dans ce domaine ;
- La mise en discussion de l'EFC dans l'univers académique.

### **Recommandations du chapitre 3**

- RG9 : *Pérenniser et stabiliser* sur 5 ans le financement des dispositifs d'accompagnement collectif des entreprises comme des collectivités territoriales ;
- RG10 : *Rendre accessibles* aux TPE et PME les dispositifs de financement mis en place par la puissance publique en impulsant des coopérations entre les organismes d'intermédiation EFC, d'un côté, l'Ademe, la BPI et la Banque des territoires, de l'autre ;
- RG11 : *Ne pas limiter* le financement de l'innovation à l'innovation technologique et digitale, mais *l'étendre* à l'innovation sociale, sociétale et institutionnelle (recherche de partenariats, aide à la construction de projets, élaboration de dispositifs d'évaluation...)
- RG12 : *Créer des chaires EFC* dans les établissements de recherche et d'enseignement supérieur en lien avec la communauté scientifique Coopter mise en place par l'Ademe ;
- RG13 : *Démultiplier* les dispositifs de formation et de professionnalisation continue des consultants à l'EFC et créer « une communauté apprenante d'accompagnateurs » labellisée par les collectivités territoriales et l'Ademe ;
- RG14 : *Créer et développer* des clubs EFC dans toutes les régions, et leurs antennes par bassin de vie ;
- RG15 : *Mettre fin* à la logique de mise en concurrence tant des organismes d'intermédiation que des porteurs de projets par des appels à projet et favoriser la coopération entre eux.

## 4. Quatrième chapitre : les initiatives de l'État et de ses agences

Ce chapitre fait un état des lieux des dispositifs existants, mis en place par ou avec l'État, relevant du développement de « l'économie de l'usage », de « l'économie de la fonctionnalité », ou encore de « l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération ». Cela concerne tant l'État et ses directions déconcentrées que ses agences au plan national ou régional.

Si l'État, en tant que tel (sans prise en compte de ses agences), a été amené à prendre des initiatives dont la finalité concernait explicitement l'économie de la fonctionnalité, force est de constater qu'elles sont peu nombreuses. Remarquons, cependant, que certaines initiatives engagées sans référence explicite à ce modèle seraient susceptibles de renforcer les démarches de l'EFC, si un lien était explicitement construit avec ce nouveau modèle économique. Potentiellement, elles peuvent y contribuer de manière active dans la mesure où elles interviennent, déjà, sur l'une ou l'autre des dimensions de ce nouveau modèle. Sans dépense supplémentaire majeure, mais en réajustant leur orientation, elles pourraient y contribuer.

Du côté des agences de l'État, notons que l'ADEME nationale s'est explicitement engagée à développer ce modèle, même si ses délégations régionales s'y engagent de manière très inégale. Quant aux autres agences, leurs contributions restent encore embryonnaires.

Cette quatrième partie du rapport est structurée en quatre sections :

- la première concerne les actions explicites des agences de l'État en faveur de ce nouveau modèle économique ;
- la seconde présente l'engagement explicite des services de l'État pour promouvoir ce nouveau modèle ;
- la troisième identifie les principales actions de l'État et de ses agences qui seraient susceptibles de renforcer le développement de ce modèle, à condition d'infléchir leur orientation ;
- la quatrième section fait le point sur les dispositifs d'intervention macro-économiques de l'État.

Des recommandations seront formulées dont certaines concernent l'inflexion du plan de relance afin de prendre en compte les spécificités de ce nouveau modèle.

### 4.1. Les dispositifs explicites des agences/opérateurs de l'État

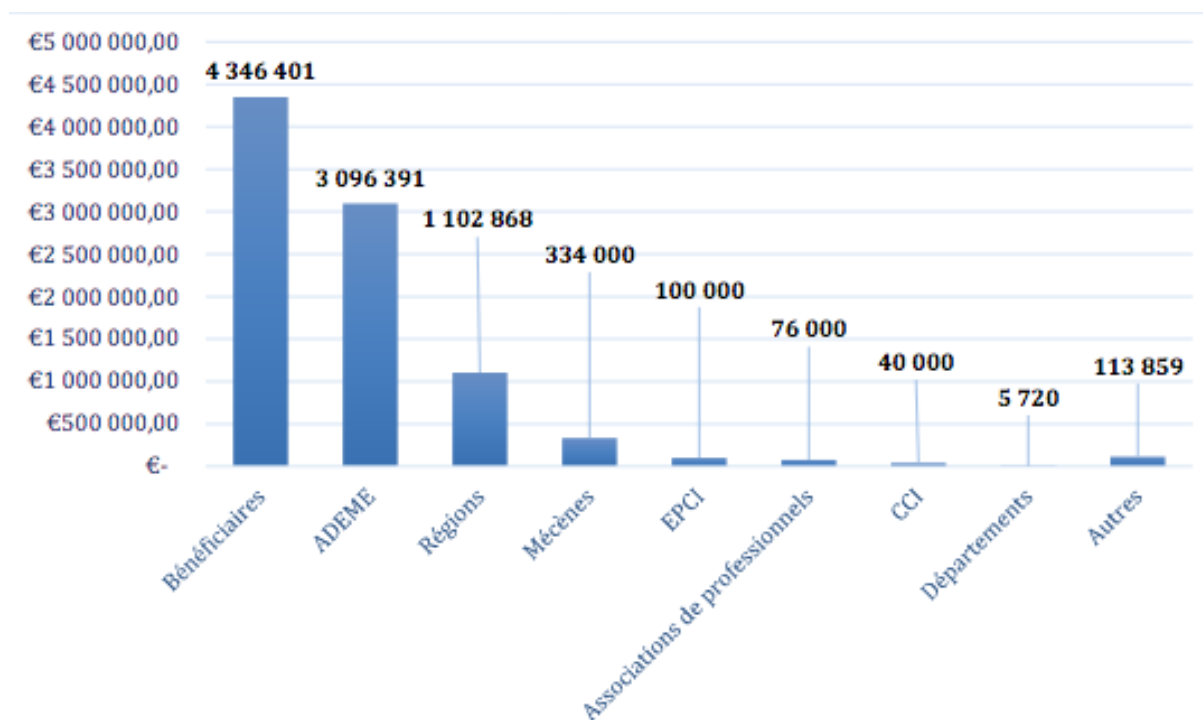
Les opérateurs de l'État sont des organismes distincts de l'État, au statut juridique public ou privé, auxquels est confiée une mission de service public relevant de la responsabilité de l'État. Placés sous le contrôle direct de l'État, ils sont financés en majorité par lui et contribuent à la rénovation de l'action publique. On retrouve parmi les opérateurs des grands établissements publics comme les universités, Pôle emploi, Météo France, le CNRS ou l'INSERM... mais surtout, en ce qui nous concerne, les agences de l'Etat.

#### 4.1.1. L'Agence de la Transition Écologique (ADEME)

L'ADEME, Agence de la Transition Écologique, anciennement Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie est placée sous la tutelle des ministères chargés de la Recherche et de l'Innovation, de la Transition écologique et solidaire, de l'Enseignement supérieur. L'agence suscite, anime, coordonne, facilite ou réalise des opérations de protection de l'environnement et la maîtrise de l'énergie. Le changement de nom de l'agence n'est pas fortuit. Si l'agence soutenait, précédemment, essentiellement l'innovation technologique, elle est amenée, aujourd'hui, à ouvrir son champ d'action à de nouvelles missions, tout particulièrement, le soutien à des démarches de changement de modèle économique des entreprises et de modèle de développement des territoires.

L'ADEME identifie l'économie de la fonctionnalité et de la coopération comme un modèle économique en émergence qui offre une alternative crédible aux entreprises et aux dynamiques territoriales. C'est un élément essentiel de la vision de l'ADEME sur la Transition qui l'a conduit depuis 2013 à s'engager de manière progressive mais constante.

Le [Panorama national et pistes d'action pour l'économie de la fonctionnalité](#)<sup>54</sup> rend compte de ses actions et de la façon dont l'agence soutient les acteurs qui se sont engagés dans le développement de ce modèle. Ce rapport nous indique, en particulier, que l'agence a consacré plus de 3 millions d'euros à l'ensemble des actions menées de 2013 à 2018. Le tableau ci-dessous indique, le montant des financements en euro selon le type de financeur dans la même période, hors région des Hauts de France dans la mesure où l'agence régionale de cette région ne s'y est pas engagée.



<sup>54</sup> ADEME [Panorama national et pistes d'action pour l'économie de la fonctionnalité](#) op cité

Source : panorama national et pistes d'actions pour l'économie de la fonctionnalité, op cité.

- Sur le plan national

L'ADEME :

- A produit en 2017 avec le laboratoire de recherche ATEMIS une [vision prospective sur l'économie de la fonctionnalité à l'horizon 2050](#)<sup>55</sup>. L'étude présente un cadre d'analyse et explore les tendances lourdes comme les signaux faibles menant à des scénarios contrastés. Différents cheminements sont envisagés : des visions prospectives différentes et des conditions différentes de déploiement. La prospective est complétée par l'analyse de premiers territoires et entreprises engagés dans l'économie de la fonctionnalité ;
- A produit de nombreux documents, notes de synthèse, recommandations écrites<sup>56</sup> ;
- Finance certains accompagnements individuels et collectifs d'entreprises cherchant à mettre en œuvre ce nouveau modèle économique ;
- Soutient l'activité de l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC), en tant qu'organisme d'intermédiation dans son rôle d'animation de la coopération entre acteurs engagés dans ce modèle. Il s'agit en particulier de créer des liens entre les clubs engagés dans l'EFC, de produire des connaissances utiles à l'action des différents types d'acteurs ; de créer des réseaux d'entreprises, de collectivités territoriales, d'animateurs d'organismes d'intermédiation, de chercheurs, de consultants-accompagnateurs... ;
- Aident les agences régionales à s'engager dans des démarches d'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération afin qu'elles soutiennent, elles aussi, le développement de clubs régionaux chargés de promouvoir ce modèle économique dans les régions. Le panorama<sup>57</sup> et ses recommandations ont été rédigés dans cette intention. Cette aide se poursuit, aujourd'hui, par une action de soutien aux différentes démarches EFC dans les régions et de diffusion des recommandations de ce rapport. Il s'agit de favoriser la coopération entre partenaires territoriaux : institutions et têtes de réseaux...

Dernièrement, en 2020<sup>58</sup>, en s'appuyant sur son expérience et sa connaissance du sujet, l'Agence a lancé en partenariat avec le laboratoire de recherche ATEMIS un programme expérimental intitulé « Territoires de Services et de Coopérations », COOP'TER, visant à soutenir les démarches territoriales

---

<sup>55</sup> Vers une économie de la fonctionnalité à haute valeur environnementale et sociale en 2050

<sup>56</sup> Cf. La bibliographie mise en fin de ce rapport.

<sup>57</sup> Op cité

<sup>58</sup> Cf. dans la médiathèque de l'ADEME : [Développement durable des territoires : la voie de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération](#)

se préoccupant des grandes fonctionnalités de vie (s'alimenter, se soigner, habiter, se déplacer, se former, travailler, se cultiver...) et s'appuyant sur le référentiel de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération. Ce programme expérimental cherche à soutenir de nouvelles dynamiques croisant dynamiques entrepreneuriales et dynamiques territoriales avec pour visée la création « d'écosystèmes coopératifs territorialisés ».

Le programme met en place des dispositifs de coopération entre trois communautés apprenantes : une communauté d'accompagnateurs de projets territoriaux formés à l'EFC ; une communauté de chercheurs dont certains accompagnent les projets ; une communauté de pilotes de projets. C'est une innovation institutionnelle majeure qui vient renforcer le développement du modèle tout en créant des espaces de coopération dans l'innovation entre porteurs de projets, accompagnateurs EFC et chercheurs. Ce nouveau dispositif d'innovation intègre innovation technologique dont l'innovation digitale, innovation sociale, innovation organisationnelle et innovation institutionnelle.

En interne à l'Agence, ce nouveau programme est l'occasion de coopérations transverses entre plusieurs directions dont la direction de l'économie circulaire et de la consommation durable, la direction de la prospective et de la recherche, plusieurs directions thématiques et certaines délégations régionales. Ce nouveau programme engagé auprès de quatorze projets relevant de sept régions doit être renouvelé année après année et étendu progressivement à toutes les régions.

#### ○ Sur le plan régional

Certaines agences régionales de l'ADEME financent, aujourd'hui, ou co-financent des parcours d'accompagnement destinés aux dirigeants de TPE-PME qui souhaitent engager leur structure dans l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. C'est le cas en AURA<sup>59</sup>, en PACA, en Occitanie, en Grand-Est et en Normandie. Ces actions ont, généralement, été initiées par des réseaux d'entreprises comme le CJD en Occitanie, des organismes d'intermédiation comme le CIRIDD en AURA ou Initiatives Durables en Grand-Est, ou des clubs comme le club INNE en Normandie, le club Terres d'EFC Provence en PACA, généralement en coopération avec des chercheurs et/ou des consultants formés à l'EFC.

Ces actions ont conduit au renforcement de clubs territoriaux lorsqu'ils existaient préalablement (AURA, PACA, Normandie), ou à leur création lorsqu'ils n'existaient pas comme en Occitanie ou Grand-Est (opération en cours).

L'équipe nationale dédiée aux actions de l'Agence centrées sur ce modèle anime des rencontres entre « référents régionaux » de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération qui leur permettent d'échanger leur expérience et de monter en compétence.

Notons, cependant que l'engagement des délégations régionales est différent d'une délégation à une autre. Certaines se sont engagées de manière déterminée et constante comme en Occitanie ; d'autres restent parfois « sur le pas de la porte » en n'engageant que des actions encore embryonnaires et fragiles.

Les référents régionaux ne sont pas dédiés au développement de ce nouveau modèle ; parfois, ils n'ont la possibilité d'y consacrer qu'un cinquième de temps.

Les financements des accompagnements collectifs des entreprises ne sont pas toujours pérennisés. En PACA, par exemple, ces financements fluctuent d'une année sur l'autre, ce qui donne peu de visibilité

---

59

aux entreprises et au club. Les dossiers administratifs de validation et de financement restent très long, voire incertains faisant peser sur les porteurs des démarches EFC les avances de trésoreries et les retards de paiements. Tout ceci traduit, une difficulté de l'Agence à adapter ces procédures administratives et financières à des projets émergents relevant d'écosystèmes coopératifs d'acteurs.

Mais le fait important à retenir est que l'engagement de l'Agence est lancé, et que sa pertinence se renforce et s'enrichit d'année en année.

### **Conclusions intermédiaires et les recommandations de la section 4.1.1. concernant l'action de l'ADEME**

L'ADEME s'est engagée dans une politique de soutien au développement de ce nouveau modèle économique depuis maintenant près de huit années, tant au niveau national que dans certaines de ses délégations régionales.

Si l'impulsion de l'engagement de l'ADEME et l'initialisation des premières actions sont venues de la Direction l'Economie Circulaire et Consommation Durable, cette dernière a trouvé le chemin pour construire pas à pas des coopérations transverses au sein de l'Agence avec la Direction de la Prospective et de la Recherche, comme avec cinq délégations régionales<sup>60</sup>. Avec le programme Copter, cette coopération transverse est en train de s'étendre.

Les actions de l'ADEME concernent tant les changements de comportements des acteurs (entreprises, collectivités territoriales, associations de consommateurs-citoyens), que la production de connaissances utiles et accessibles aux acteurs voulant mobiliser le référentiel de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (cf. Le site de l'ADEME, ceux des clubs et de l'IE-EFC, celui du CIRIDD, celui du laboratoire de recherche ATEMIS...), que l'animation du débat public autour de ses enjeux tant au plan national qu'au plan régional ; par exemples, soutien annuel et participation de l'ADEME aux universités d'été organisées par l'IE-EFC et les clubs ; soutien et participation à l'Agora annuelle en coopération avec l'Institut de la recherche de la Caisse des Dépôts et Consignations...

Le soutien de l'ADEME s'exprime, également, par des budgets octroyés aux structures d'intermédiations portant ce modèle, notamment, en frais salariaux concernant leurs chargés de mission.

Il faut noter quatre séries de limites :

- Les directions régionales de l'ADEME ne sont pas encore toutes engagées dans cette politique. Cela tient à plusieurs facteurs. Cela tient parfois à la difficulté de compréhension des enjeux portés par ce modèle ; ce qui peut conduire certaines directions régionales à ne dédier que de faibles ressources humaines spécifiques au développement de ce modèle (pas de chargé de mission à temps plein sur ce sujet ;
- Les financements des actions d'accompagnement collectif des entreprises peuvent être engagés une, deux fois voire trois fois dans une région, puis arrêtés. La pérennité de ces dispositifs n'est donc pas assurée. Cela freine la confiance des entreprises dans l'Ademe ;
- Une fois le premier parcours d'accompagnement collectif terminé, les entreprises sont souvent laissées à elles-mêmes et renvoyées aux systèmes classiques d'aide individuelle. Or, ces dispositifs sont centrés sur l'innovation technologique ; ils ne répondent pas à la diversité des enjeux auxquels sont confrontées ces entreprises ;

---

<sup>60</sup> entre 2014 et 2020 : AURA, PACA, Occitanie, Grand-Est et Normandie.

- Dans la plupart des dispositifs de financement d'aides aux projets innovants, les dépenses doivent être engagées à 100% avant que l'aide financière de l'ADEME (généralement inférieure à 70 %) puisse être versée. Des problèmes importants de trésorerie se posent d'autant plus difficiles à dépasser que les associations jouant un rôle d'intermédiation ont très peu de fonds propres et sont en grande difficulté pour les constituer ;
- La mise en place du programme Copter par l'ADEME est très prometteur. Il faut remarquer qu'il conduit à de nouvelles coopérations transverses au sein de l'Agence. Cette démarche mérite d'être approfondie et élargie progressivement à l'ensemble des directions de l'Agence. De ce point de vue, l'élargissement du groupe de Pairs dédié aux référents EFC impulsé par la Direction de l'Economie Circulaire et la Consommation Durable mérite d'être développé.

### **Recommandations**

- RS44 / EA : *Que toutes les directions régionales de l'ADEME s'engagent dans le soutien au développement de ce modèle et désignent un ou de plusieurs référents dédiés et formés ;*
- RS45 / EA : *Elargir le groupe de Pairs dédié aux référents EFC à toutes les directions de l'Ademe ;*
- RS46 / EA : *pérenniser les financements de l'ADEME d'année en année et, parallèlement, trouver des partenaires publics ou privés prêts à cofinancer ces démarches afin de créer un « effet levier » ;*
- RS47 / EA : *Ouvrir les dispositifs de financement de l'innovation aux innovations organisationnelles, sociales (évolution des métiers en particulier) et institutionnelles (règles d'évaluation ; mode de contractualisation des conventions d'engagement ; évolution de la commande publique...);*
- RS48 / EA : *permettre aux nouveaux organismes d'intermédiation de constituer leur fonds propre et simplifier les procédures administratives.*

#### **4.1.2. L'ANRU**

L'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU) est un établissement public industriel et commercial (EPIC). Elle finance et accompagne la transformation de quartiers de la Politique de la ville dans toute la France.

Dans son document portant sur l'économie circulaire dans les quartiers en renouvellement urbain, l'ANRU cite explicitement l'économie de la fonctionnalité comme composante de l'économie circulaire, en s'appuyant ici sur les travaux de l'ADEME.

[https://www.anru.fr/sites/default/files/media/downloads/carnets-innovation\\_economie-circulaire.pdf](https://www.anru.fr/sites/default/files/media/downloads/carnets-innovation_economie-circulaire.pdf)

Par ailleurs, l'ANRU et l'ADEME ont à nouveau signé un accord cadre qui a pour objet de formaliser les objectifs et les modalités de coopération entre les deux agences pour une meilleure prise en compte des enjeux environnementaux et énergétiques dans les projets de renouvellement urbain. Cet accord cadre fait référence au modèle économique de l'économie de la fonctionnalité, ici encore comme un modèle qui s'articule à l'économie circulaire.

<https://www.banquedesterritoires.fr/sites/default/files/ra/L%27accord-cadre%20Anru-ADEME%202018-2022.pdf>

Pour l'instant, il n'a pas été possible d'identifier des actions matérialisant ces orientations. Cela pourrait se faire en lien avec le programme Copter de l'ADEME lorsque les sujets traités dans les projets recouvrent le champ de compétence de l'ANRU.

#### 4.1.3. L'UGAP

L'Union des groupements d'achats publics (UGAP) est un établissement public industriel et commercial (EPIC) placé sous la tutelle du Ministre chargé de l'Action et des Comptes Publics, et du Ministre chargé de l'Éducation Nationale.

L'UGAP, centrale généraliste, a commencé à intégrer des orientations relevant de l'économie de la fonctionnalité. Elle propose une offre de service qui se présente sous la forme de location évolutive pour le matériel médical, le matériel informatique et de télécommunication, le mobilier ainsi que l'équipement général et enfin les véhicules (hors véhicules légers).

[https://www.techopital.com/l%E2%80%99ugap-propose-son-catalogue-a-la-location-et-s-orienter-vers-une-economie-de-la-fonctionnalite-NS\\_3347.html](https://www.techopital.com/l%E2%80%99ugap-propose-son-catalogue-a-la-location-et-s-orienter-vers-une-economie-de-la-fonctionnalite-NS_3347.html)

Il n'a pas été possible, aujourd'hui, de voir en quoi cette nouvelle orientation se réalise concrètement, auprès de quels organismes avec quels succès et quelles difficultés.

#### ***Conclusions intermédiaires et les recommandations des section 4.1.2. et 4.1.3 concernant l'action de l'ANRU et de l'UGAP***

Pour l'instant, il n'a pas été possible d'identifier des actions matérialisant le caractère opérationnel des orientations de l'ANRU. Ce passage à l'opérationnel pourrait se faire en lien avec le programme Copter de l'ADEME lorsque les sujets traités dans les projets recouvrent le champ de compétence de l'ANRU.

Il manque un dispositif de pairs interne à l'UGAP permettant de faire remonter les expériences et les mettre en discussion. Il manque un dispositif d'évaluation ad-hoc également à même d'identifier la portée réelle de cette orientation.

#### ***Recommandations :***

RS49 / EA : créer des coopérations entre l'ANRU et l'Ademe, d'un côté, l'UGAP et l'Ademe, de l'autre en s'appuyant sur le programme Copter ;

RS50 / EA : développer au sein de l'ANRU comme au sein de l'UGAP une sensibilisation des agents de ces deux EPIC aux apports de l'EFC et créer des formations destinées aux chargés de mission qui prendraient en charge les projets s'y référant ;

RS51 / EA : créer un dispositif de Pairs interne à l'UGAP ou en alliance avec celui de l'ANRU voire de l'ADEME permettant de faire progresser la compétence des chargés de mission et de mettre en discussion la portée des actions ;

RS52 / EA : créer un dispositif d'évaluation par la recherche des actions menées par ces acteurs publics.

## 4.2. Les actions de l'État, en soutien explicite à l'économie de la fonctionnalité

Jusqu'à maintenant, les différentes directions centrales de l'État n'ont pas fixé d'orientations précises ni de budgets spécifiques à propos du développement de l'économie de la fonctionnalité. Par contre, il existe des documents d'ordre général indiquant l'existence de ce modèle économique et des initiatives portant la mise en débat de son intérêt.

### 4.2.1. Le Ministère de la Transition Écologique et Solidaire :

L'économie de la fonctionnalité est identifiée comme un élément de l'économie circulaire par le MTES. Une page internet y fait référence ( <https://www.ecologie.gouv.fr/leconomie-fonctionnalite> ) et ouvre sur d'autres pages qui traitent de l'économie circulaire. Des exemples d'entreprises ayant développé des solutions qui se rapprochent de ce modèle économique, sont présentés notamment à travers les exemples des entreprises Michelin ou Clarslight SAS.

Cette page explique que la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte prévoit d'étudier la possibilité de convertir une partie des aides ou des allocations publiques versées sous forme monétaire aux personnes physiques en valeur d'usage, sans donner plus de précision.

### 4.2.2. Le Conseil Général de l'Environnement et du Développement Durable

Le conseil général de l'Environnement et du Développement durable (CGEDD) est chargé de conseiller le Gouvernement dans les domaines de l'environnement, des transports, du bâtiment et des travaux publics, de la mer, de l'aménagement et du développement durables des territoires, du logement, de l'urbanisme, de la politique de la ville et du changement climatique. Dans ce cadre, il mène des missions d'expertise, d'audit, d'étude, d'évaluation, d'appui et de coopération internationale que lui confie le Gouvernement.

La section « transition énergétique, construction et innovations » instruit les questions relatives au climat, à la lutte contre le réchauffement climatique et contre ses effets. Leur action est pensée en lien avec les objectifs et les moyens accordés à la transition énergétique, au bâtiment et au génie civil. Les enjeux du développement de l'économie circulaire, notamment la réduction et la valorisation des déchets, en relèvent. C'est dans ce cadre qu'est nommé l'économie de la fonctionnalité.

<http://www.cgedd.developpement-durable.gouv.fr/teci-a2060.html>

Il ne se dégage pas de ces documents d'orientation opérationnelle précise.

### 4.2.3. Les Directions Régionales de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement

Les directions régionales de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL, ou DEAL dans les départements et régions d'outre-mer) sont des services déconcentrés de l'État français, sous tutelle commune du Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire (MTES) et du Ministère de la Cohésion des Territoires (MCT).

La DREAL Grand-Est a soutenu l'université d'été de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, qui s'est déroulée à Nancy les 22 et 23 sept. 2020.

<http://www.grand-est.developpement-durable.gouv.fr/universite-d-ete-de-l-economie-de-la-a19471.html>

Elle s'engage actuellement aux côtés du conseil régional et de la délégation régionale de l'ADEME dans le soutien à la création d'un club EFC dans la région.

La DREAL Nouvelle Aquitaine propose une boîte à outils au service des agents territoriaux et des élus des collectivités locales (EPCI, communes...) qui souhaitent soutenir des projets relevant de nouveaux modèles économiques plus durables à partir d'un « [Voyage au centre des transitions économiques](#) ». L'ambition est clairement de soutenir leur engagement et leur endurance dans ces trajectoires nouvelles.

<http://www.nouvelle-aquitaine.developpement-durable.gouv.fr/boite-a-outils-economie-de-la-fonctionnalite-r4720.html>

La DRIEE Île-de-France, direction régionale et interdépartementale de l'Environnement et de l'Énergie, est le service déconcentré du Ministère de la Transition Écologique et Solidaire qui traite de ces questions. En 2015, le comité francilien de l'économie circulaire de la DRIEE a présenté un « [Recueil cartographique des initiatives franciliennes d'économie circulaire](#) » qui distingue 87 initiatives — actions ou modèles d'affaire — incarnant dans les territoires franciliens les sept piliers définissant l'économie circulaire : approvisionnement durable, éco-conception, écologie industrielle et territoriale, économie de la fonctionnalité, consommation responsable, allongement de la durée d'usage, recyclage.

Le recueil offre une vision complète (mais non exhaustive) des 87 initiatives les plus emblématiques sur la région en économie circulaire, et précise quand elles relèvent du champ de l'économie de la fonctionnalité (ex : un réseau d'autopartage multimodal, un système de Prêt des objets domestiques récupérés ...).

La DREAL Auvergne-Rhône-Alpes a lancé une action de sensibilisation dès 2012 autour de l'Économie de la Fonctionnalité en s'appuyant sur la Club Économie de la Fonctionnalité, porté par le [CIRIDD](#) (le Centre International de Ressources et d'Innovation pour le Développement Durable) en AURA.

#### 4.2.4. Le Ministère de l'Économie

##### 4.2.4.1. L'IGPDE

Créé en 2001, l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE) est un service à compétence nationale, rattaché au secrétariat général du ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance. Cet institut a consacré la [séance du 5 mars 2020 de ses « Rencontres économiques »](#) à l'économie de la fonctionnalité. Comment celle-ci se développe-t-elle ? Quels sont ses enjeux, ses atouts, ses limites ? Comment la favoriser, notamment dans les territoires ?

À l'heure où s'impose le défi d'une économie décarbonée qui préserve les ressources naturelles, les intervenants ont apporté leur éclairage sur les expériences menées et les potentialités de ce nouveau modèle. Une présentation vidéo et un compte rendu sont disponibles sur le site du ministère.

#### 4.2.4.2. Les DIRECCTE

La DIRECCTE OCCITANIE (projet Mut'éco) et le FAFIEC Occitanie<sup>61</sup> ont engagé deux actions collectives en direction concernant les TPE-PME :

- Une formation courte de sensibilisation aux enjeux de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (1 jour) dédiée à la région Occitanie, s'est déroulée à Toulouse le lundi 27 novembre 2017 ;
- Une formation-action longue pour des entreprises volontaires souhaitant s'engager dans la démarche (5 jours en présentiel et 2 jours de coaching personnalisé), a été organisée sur Toulouse et Montpellier (2 groupes au premier semestre 2018)

[http://www.occitanie.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/6\\_cinov\\_journee\\_qualite\\_23-24\\_novembre\\_2017-vdb.pdf](http://www.occitanie.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/6_cinov_journee_qualite_23-24_novembre_2017-vdb.pdf)

#### **Conclusions intermédiaires et recommandations du sous-chapitre 4.2. concernant l'activité de l'État en tant que tel**

Jusqu'à maintenant, l'État, à l'exception de la DIRECCTE Hauts de France et de la DIRECCTE Occitanie, n'a pas lancé d'actions précises de soutien à des projets relevant de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération. Il s'est essentiellement engagé dans des actions de sensibilisation sur la base de notes, de conférences ou de colloques. Il n'existe pas de budget alloué à l'appui du développement de ce modèle économique.

Les dispositifs de formation des fonctionnaires de l'État sont très peu nombreux.

Enfin, il n'apparaît pas clairement que des politiques interministérielles aient été engagées sur cette question alors que cela concerne l'ensemble des ministères et leur capacité de coopération transverse.

Une première série de recommandations d'ordre général, culturel et organisationnel, peut être stipulée.

#### **Recommandations**

- RS53 / EA : *organiser des actions de communication et de sensibilisation, colloques ou conférences, à l'intention des agents et des administrations ainsi que des dispositifs de formation à l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération qui leur soient destinés ;*

---

<sup>61</sup> Le FAFIEC, ou Fond d'Assurance Formation Ingénierie et Conseil, est un OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) en charge des métiers du numérique, de l'ingénierie, du conseil, des études et des métiers de l'événement.

- RS54 / EA : *Positionner au Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance une mission consistant à sensibiliser les autres ministères à l'EFC et à définir avec chaque ministère un plan d'action correspondant au périmètre de leur compétence ;*
- RS55 / EA : *Etablir un premier budget de l'Etat, dédié à l'EFC positionné au Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance.*

#### 4.3. Les politiques « thématiques » portées par l'État (ministères) et ses agences

L'État et ses opérateurs se sont engagés dans des actions qui sans relever explicitement de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, s'inscrivent dans des champs d'action qui concernent ce nouveau modèle.

- *Élargir le champ d'approche de la valeur à l'immatériel* : il s'agit, ici, d'initiatives qui explorent la dimension stratégique des ressources immatérielles, identifiées comme un réservoir de valeurs pour les entreprises ou les organisations, tant du point de vue opérationnel et productif que du point de vue financier. Les dispositifs d'évaluation sont étendus à des dimensions extra financières. Ils ne reposent pas uniquement sur la mesure des résultats mais visent à rendre appréhendables les aspects invisibles et non mesurables de l'immatériel. Ces démarches confortent le modèle de l'économie de la fonctionnalité qui repose sur un principe dit de « ciseaux » conduisant à la diminution du recours aux ressources matérielles tout en développant celui des ressources immatérielles.
- *Innover dans les statuts et la gouvernance des organisations* : il s'agit, ici, de favoriser l'émergence d'éco systèmes coopératifs et de faire évoluer le mode de gouvernance afin de développer les démarches de coopération entre entreprises. La création d'écosystème coopératif est au cœur du modèle de l'EFC.
- *Faire évoluer les organisations du travail en introduisant des dispositifs réflexifs* : les retours d'expérience deviennent des éléments clés de l'innovation afin que les solutions proposées par les entreprises soient les plus pertinentes possibles vis-à-vis des attentes des consommateurs, des entreprises et des territoires. Ces retours d'expérience sont essentiels pour redonner du sens au travail, pour le reconnaître et susciter l'engagement nécessaire à la coopération et à la créativité. Ce sont les ressorts stratégiques de toute initiative entrepreneuriale s'engageant dans l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.
- *Innover en matière de commande publique en introduisant le principe de coopération* : le levier de la commande publique est largement identifié comme un moyen de peser sur les choix stratégiques des entreprises, afin qu'elles transforment leur modèle économique et intègrent les enjeux écologiques et sociétaux. C'est un puissant levier de généralisation de l'EFC et de changement d'échelle dans la Transition.

#### 4.3.1. Élargir le champ d'approche de la valeur à l'immatériel

Sans les référencer directement comme des actions relevant du champ de « l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération », certaines directions du ministère des finances se sont saisies de la thématique de l'immatériel. Il s'agit de pouvoir révéler le rôle stratégique de ces ressources et de faire en sorte que les dispositifs intégrant leur évaluation comme les dispositifs destinés au financement de leur développement soient reconnus et soient de plus en plus mobilisés.

- [L'Observatoire de l'Immatériel.](#)

L'État a soutenu depuis 2007, la création et le développement d'une association regroupant des acteurs convaincus du rôle stratégique de l'immatériel. Cette association a pour but de proposer, diffuser et expérimenter des solutions innovantes pour valoriser les actifs immatériels, source de création de valeur, et aider les entreprises à faire pivoter leur stratégie et de se transformer grâce à leurs ressources immatérielles.

- La démarche « Cap'Immatériel » <https://www.cap-immateriel.fr/>

Un groupe de travail composé de différents experts a été mis en place en 2014 par la Direction Générale des Entreprises (DGE) du Ministère de l'Économie et des Finances. Il a conduit en Juillet 2015 à l'élaboration d'une grille synthétique d'évaluation de 26 indicateurs. A la suite de ce travail, la DGE a demandé au laboratoire de recherche ATEMIS (Analyse du Travail Et des Mutations des Industries et des Services) de faire évoluer cette grille en la confrontant à l'expérience de 10 TPE-PME s'étant engagées dans des stratégies relevant du Développement Durable et travaillant régulièrement avec le laboratoire. Cette réflexion a conduit à la conception d'une démarche d'évaluation de l'immatériel prenant appui sur un site pédagogique qui sera mis en ligne en juillet 2018.

- *La mission APIE : Appui au patrimoine immatériel de l'État*

<https://www.economie.gouv.fr/apie/qui-sommes-nous>

Depuis le 1er janvier 2020, la mission Appui au patrimoine immatériel de l'État (anciennement Agence du patrimoine immatériel de l'État) rattachée à la Direction des affaires juridiques du ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, a pour mission de promouvoir une gestion optimisée des actifs immatériels publics et d'accompagner les stratégies de valorisation de ce patrimoine.

L'immatériel est ici entendu sous la forme d'un patrimoine ou d'un actif qu'il convient de repérer et de valoriser.

- Le ministère de la culture a créé un inventaire national du patrimoine immatériel culturel (PCI)

A notion de PCI est liée à la convention de l'Unesco pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel, ratifiée par 178 pays depuis 2003.

Le PCI est l'ensemble des pratiques, expressions ou représentations qu'une communauté humaine reconnaît comme faisant partie de son patrimoine, parce qu'elles procurent à ce groupe humain un sentiment de continuité et d'identité. Ces pratiques concernent principalement les expressions et traditions orales, les pratiques sociales, les rituels, les événements festifs, les savoirs et pratiques relevant

des arts du spectacle, les savoir-faire artisanaux et les connaissances en lien avec la nature et l'univers. L'implication des personnes ou groupes porteurs de ces pratiques culturelles immatérielles est la condition première de la sauvegarde de ce type de patrimoine, conformément aux objectifs de la Convention de 2003.

<https://www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Patrimoine-culturel-immateriel/Politique-du-PCI/Le-PCI-en-France>

La notion de patrimoine culturel immatériel a ainsi permis notamment au Bassin Minier du Nord-Pas-de-Calais, de repenser son modèle de développement de territoire, à partir de l'inscription à l'UNESCO, conjointement et avec l'arrivée du Louvre à Lens, pour l'identifier comme destination touristique et orienter les politiques de développement du territoire dans ce sens.

<https://tourisme-lenslievin.fr/explorer/les-essentiels/les-sites-miniers/>

### ***Conclusions intermédiaires et recommandations de la section 4.3.1 concernant la dimension immatérielle de la valeur***

L'État, et notamment la DGE au sein du Ministère des Finances, a repéré l'enjeu de l'immatériel, son caractère stratégique pour les entreprises et les organisations. C'est une source nouvelle de performance et de développement qui n'a pas encore dévoilé tout son potentiel.

#### ***Recommandations***

Pour renforcer l'approche par l'État du rôle stratégique des ressources immatérielles et de leur rôle moteur dans le modèle de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, il conviendrait de :

- RS56 / EA : Sensibiliser et former les agents de l'Etat et de ses agences aux enjeux stratégiques de l'immatériel en lien avec l'EFC ;
- RS57 / EA : Renouveler l'engagement de la DGE dans la démarche CAP'IMMATERIEL, et enrichir la démarche au financement de la création d'entreprises (start-up) engagées dans l'EFC ;
- RS58 / EA : associer la BPI à la démarche Cap'Immateriel.

#### **4.3.2. Innover dans les statuts et la gouvernance des organisations**

La forme de l'entreprise industrielle traditionnelle, que nous connaissons depuis 200 ans, n'apparaît plus aussi adaptée quand il s'agit de tenir compte des atteintes à l'environnement, de la dégradation des territoires ou de la précarisation sociale dans les territoires.

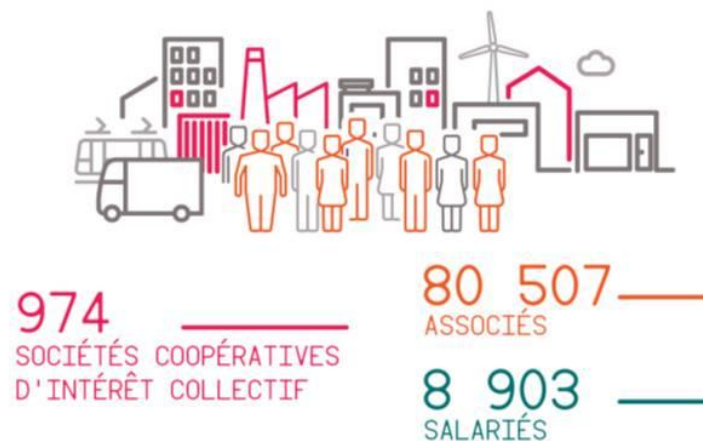
Le regard des entreprises se concentre encore essentiellement sur vision traditionnelle de la productivité et de la rentabilité. Prises dans une logique concurrentielle, elles rencontrent bien souvent des difficultés à faire vivre la coopération, tant dans leur organisation interne qu'avec les différents partenaires avec lesquels elles sont engagées notamment dans les territoires.

Consciente du problème, les administrations publiques cherchent à construire et à promouvoir des espaces de dialogue et de rencontre entre les acteurs, entrepreneurs, décideurs publics, citoyens, de manière à favoriser l'élaboration commune des réponses à apporter aux problèmes des territoires.

- **Une innovation institutionnelle : les SCIC**

Créée par une loi de 2001, et proche dans la forme et dans l'esprit de la société coopérative et participative, (SCOP), La société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) est une entreprise coopérative constituée sous forme de SARL, SAS ou SA à capital variable qui a pour objet "la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale".

La SCIC permet d'associer toute personne physique ou morale de droit privé ou de droit public autour du projet commun. En cela, elle permet de construire des dispositifs de gouvernance partagée combinant les différents types d'acteurs.



Fin 2019, le Mouvement des Sociétés coopératives dénombre 3 439 coopératives actives sur tout le territoire et 63 000 emplois coopératifs.

Depuis le début de la mandature fin 2016, les effectifs ont crû de 18 %. Le chiffre d'affaires agrégé des Sociétés coopératives (SCOP et SCIC) s'élève à 5,6 milliards d'euros, en constante augmentation

Il s'agit d'un dispositif qui connaît une forte croissance notamment dans le domaine de la transition énergétique, qui permet aux collectivités locales d'être associées aux entrepreneurs du territoire pour porter des projets structurants avec des effets réels et sensibles sur le développement local. Pour autant le dispositif est très centré sur la question juridique et sur la gouvernance au sens statutaire, sans tenir compte de ses effets sur la coopération comme sur l'organisation du travail entre acteurs d'un même territoire.

- **Pôle Territorial de Coopération Économique, un dispositif encadré par le groupe Caisse des dépôts.**

[Un pôle territorial de coopération économique](#) (PTCE) est un regroupement, sur un territoire donné, d'entreprises classiques, d'entreprises relevant de l'économie sociale et solidaire, de collectivités locales, de centres de recherche et d'organismes de formation. Ils mettent en œuvre une stratégie

commune et continue de coopération et de mutualisation de leurs ressources au service de projets économiques innovants associés au développement local durable. Les PTCE permettent, souvent, de recréer des filières, des emplois et de revitaliser des territoires sinistrés socialement et économiquement.

Un premier appel à projets pour soutenir l'émergence et le développement des PTCE a été lancé le 15 juillet 2013. Aux côtés de l'État, le groupe Caisse des Dépôts en a été partenaire pour identifier et soutenir les initiatives de coopération existantes ou émergentes. Les directions régionales de la Caisse des Dépôts se sont également mobilisées dans le processus de sélection local à partir d'un dispositif piloté par les préfets de région.

En 2013, 23 lauréats issus de 15 régions ont été sélectionnés. 3 M€, dont 600 K€ apportés par la Caisse des Dépôts, ont été réunis pour financer la création et le développement des projets sur trois ans.

[https://www.caissedesdepots.fr/fileadmin/PDF/la\\_lettre\\_groupe/Lettre\\_CDC\\_n9.pdf](https://www.caissedesdepots.fr/fileadmin/PDF/la_lettre_groupe/Lettre_CDC_n9.pdf)

Ainsi, [L'Ecopôle alimentaire d'Audruicq](#) (Pas-de-Calais), est reconnu par les partenaires institutionnels : État (labellisé en 2011 Pôle d'Excellence Rurale), la Région et le Département. Il est également labellisé pôle territorial de coopération économique (PTCE) depuis 2016. La diversité des métiers et des compétences est au centre du projet : entreprises, agriculteurs, collectivités, ou chercheurs, mettent en œuvre une stratégie commune, de coopération et de mutualisation au service d'un Bien Vivre Alimentaire.

- ***Projet Alimentaire Territorial (porté par le Ministère de l'agriculture et les DRAAF)***

Les [projets alimentaires territoriaux](#) (PAT) ont pour objectif de relocaliser l'agriculture et l'alimentation dans les territoires en soutenant l'installation d'agriculteurs, les circuits courts ou les produits locaux dans les cantines. Issus de la Loi d'avenir pour l'agriculture qui encourage leur développement depuis 2014, ils sont élaborés de manière collective à l'initiative des acteurs d'un territoire (collectivités, entreprises agricoles et agroalimentaires, artisans, citoyens etc.).

<https://agriculture.gouv.fr/quest-ce-quun-projet-alimentaire-territorial>

Les projets alimentaires territoriaux sont des démarches de terrain, volontaires et collectives. Ce sont des rassemblements d'acteurs intéressés par la question de l'alimentation, qui se regroupent, qui établissent un diagnostic du territoire tout en cherchant à mettre en œuvre des solutions concrètes pour répondre à des problématiques locales.



Source : Ministère de l'agriculture

Le rôle du ministère de l'Agriculture est d'abord de donner un cadre national à ces initiatives de terrain. Cela peut prendre différentes formes, ainsi, par exemple, l'appel à projet national du Programme National pour l'Alimentation fait un focus, depuis deux ans, sur les projets alimentaires territoriaux et donne aux lauréats de la visibilité, en plus d'un soutien financier.

Les États généraux de l'alimentation ont confirmé le rôle moteur des projets alimentaires territoriaux dans le développement des territoires. La feuille de route qui en est issue demande donc d'accélérer le développement de ces projets alimentaires territoriaux, en y développant les aspects environnementaux de justice sociale, c'est-à-dire l'accès des personnes les plus vulnérables à une alimentation de qualité. Un lien entre l'alimentation et la santé est aussi sollicité.

Aujourd'hui, 11 projets alimentaires territoriaux ont été reconnus par le ministère de l'Agriculture comme des démarches abouties. A travers les enjeux de « Bien Vivre Alimentaire », l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération est une voie pertinente pour soutenir le développement et la pertinence des PAT.

- ***Pôle Territorial de Coopération Associatif***

Le PTCA, Pôle Territorial de Coopération Associative, est une nouvelle forme de coopération associative sur un territoire donné et au service d'une dynamique locale. Il a pour objet de « dynamiser et renforcer les mutualisations d'emploi et de moyens au sein du monde associatif ».

<https://www.fonjep.org/modeles-socio-economiques/experimentations>

Le PTCA est un regroupement, sur un territoire donné, d'associations (dans leur composante locale, départementale, régionale, nationale) dont le but est de co-construire les conditions de développement de ce territoire.

L'État met en place un fonds d'aide aux groupements d'employeurs et aux pôles territoriaux de coopération associatifs qui soutiendra 200 initiatives sur 3 ans.

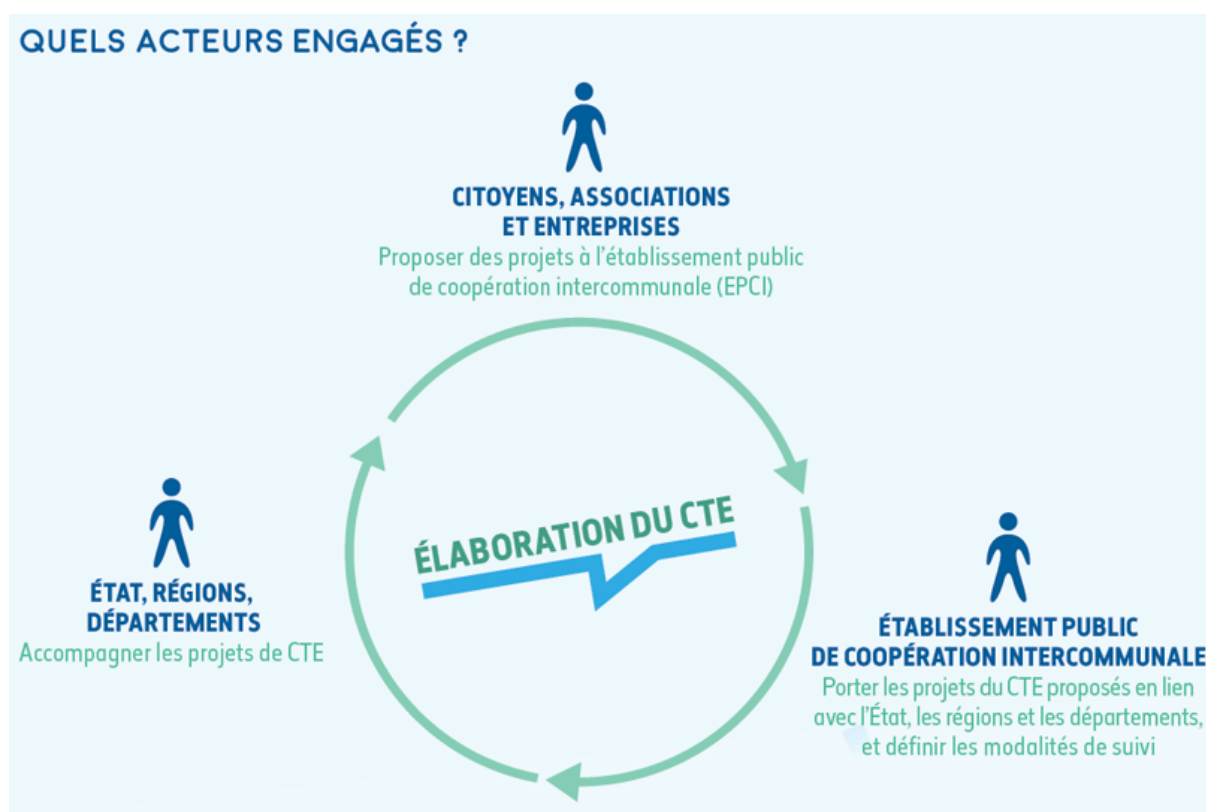
Le fonds d'aide à la création et au développement des groupements d'employeurs associatifs et des pôles territoriaux de coopération associatifs, mis en place par le [FONJEP](#), a vocation à accompagner la création, le démarrage ou le développement des PTCA.

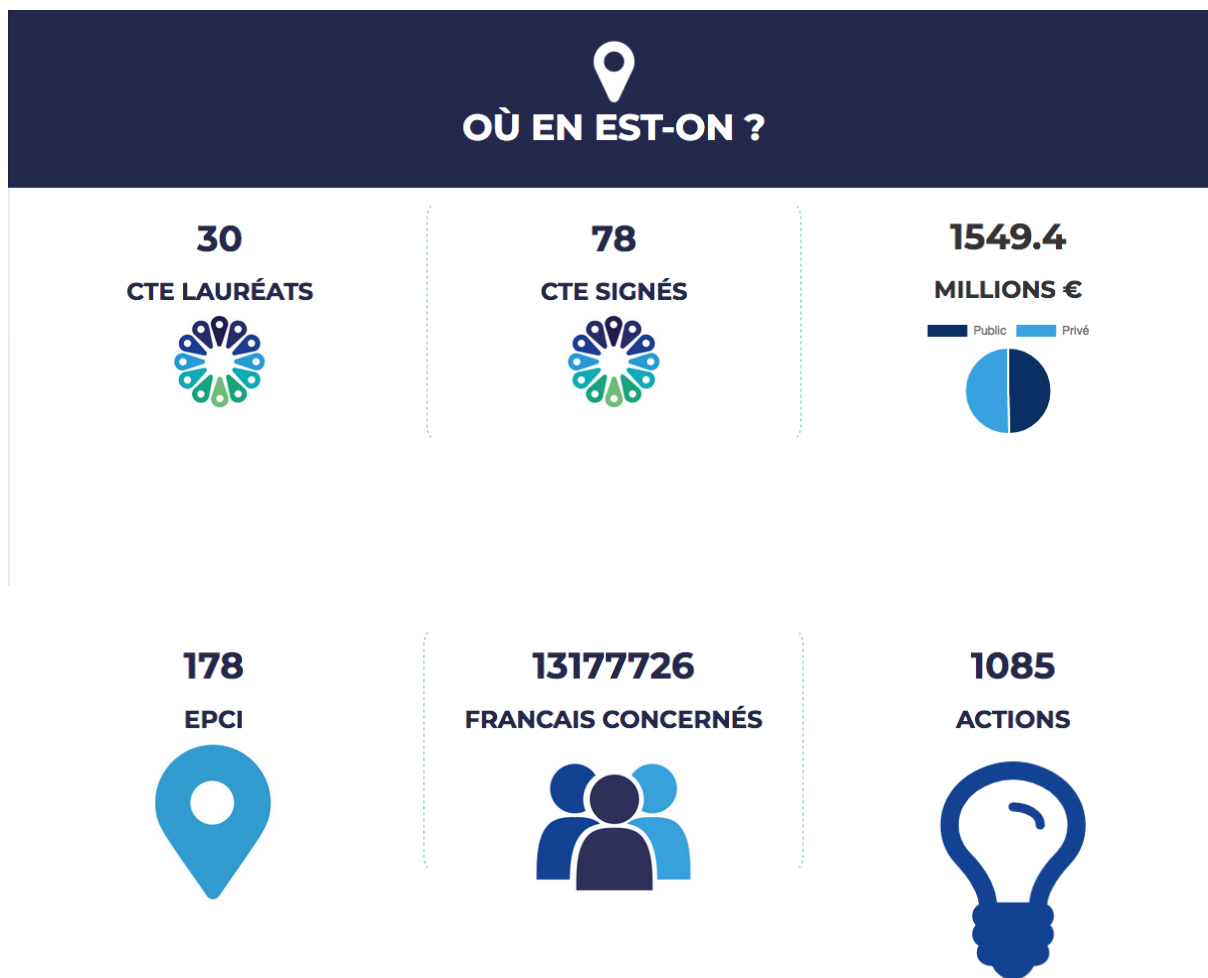
- **Les Contrats de Transition Écologique**

A l'initiative du ministère de la Transition Écologique, les [contrats de transition écologique](#) sont une démarche innovante pour accompagner et soutenir la transformation écologique des territoires. Ils illustrent la méthode souhaitée par le Gouvernement pour accompagner les collectivités locales : une co-construction avec les territoires d'une Transition Écologique génératrice d'activités économiques et d'opportunités sociales. Les projets sont concrets, au service du quotidien des habitants et des salariés, en participant à l'évolution des collectivités locales, des associations et des entreprises.

En 2020, 100 territoires représentant plus de 200 intercommunalités sont engagés dans la démarche des Contrats de Transition Écologique. En effet, 19 territoires ont fait partie des pionniers dans le cadre d'une expérimentation en 2018-2019, suivis de 61 nouveaux territoires engagés à l'occasion du premier AMI à l'été 2019, enfin une vingtaine de territoires ont été labellisés au printemps 2020 et sont actuellement en phase d'élaboration de leur contrat.

Le contrat de Transition Écologique fixe un programme d'actions opérationnelles sur 3 ou 4 ans avec des engagements précis et des objectifs de résultats.





Source : <https://cte.ecologique-solidaire.gouv.fr/#>

### **Conclusions intermédiaires et recommandations de la section 4.3.2. concernant des innovations de statuts et de gouvernance dans les organisations**

Une diversité d'innovations institutionnelles concerne le statut des entreprises et celui des écosystèmes coopératifs qui sont en train d'émerger dépassant leur périmètre traditionnel de responsabilité. Ces nouveaux statuts essaient de formaliser, généralement, en lien avec le renouveau des rapports des entreprises aux dynamiques territoriales et à leur volonté d'internaliser les externalités négatives et/ou positives identifiables à partir de territoires infranationaux.

Ces nouveaux statuts ou dispositifs institutionnels relayés ou initiés par l'Etat représentent à chaque fois des expériences nouvelles qui peuvent être articulées aux enjeux de déploiement de l'EFC tant par les entreprises que par les territoires infranationaux. Une évaluation par la recherche mériterait d'être entreprise, par exemple sous l'impulsion de l'Institut de la recherche de la CDC. Sa connaissance des enjeux et ses liens avec les milieux de la recherche en sciences sociales devraient aider à faire progresser l'évaluation de la pertinence de ces nouveaux statuts ou dispositifs.

## Recommandations

- RS59 / EA : Choisir un organisme et le financer pour porter l'évaluation par la recherche de la pertinence des nouveaux statuts d'entreprise en lien avec les dynamiques d'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération : les compétences de l'Institut de la Recherche de la Caisse des dépôts et Consignations en feraient un organisme ad-hoc ;
- RS60 / EA : Renforcer les dispositifs de financements et d'accompagnement des SCIC, afin qu'elles s'initient à l'évaluation des ressources immatérielles ;
- RS61 / EA : Renforcer la capacité des PTCE à identifier la question de l'organisation réflexive comme une question structurante pour aider au développement des projets ;
- RS62 / EA : Créer une mission d'évaluation de la portée et des effets des PTCE depuis leur création jusqu'à ce jour ;
- RS63 / EA : Créer des dispositifs d'accompagnement des PTCA en lien avec le programme Copter de l'ADEME, de manière à ce qu'ils puissent mieux se situer vis-à-vis de leurs écosystèmes d'acteurs ;
- RS64 / EA : missionner le Fonjep pour identifier les modalités d'une évaluation de la performance plus en accord avec les intentions des associations, où la seule évaluation par des résultats quantifiés masque les effets utiles et la diversité des dimensions de valeur qui sont réellement apportées.

### 4.3.3. Promotions des dispositifs réflexifs dans les organisations du travail

La coopération est au cœur du modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. L'activité de travail qui s'y déploie, suppose un engagement des personnes dans la création de valeur, dans un rapport aux autres qui crée du lien social. Cet engagement relève en définitive tant du registre psychologique que du registre social. Dans cette perspective, l'organisation du travail est conduite à intégrer des espaces réflexifs qui permettent aux opérateurs comme à la hiérarchie de prendre conscience des ressorts de cet engagement.

L'État s'est doté depuis 2002 d'un corpus réglementaire pour traiter la question des risques au travail et de la santé des travailleurs, notamment à partir de la [circulaire DRT du 18 avril 2002](#). Nous avons observé que cet engagement a été synchrone avec les réflexions menées sur la centralité du travail dans l'EFC, ici avec les apports de la psychodynamique du travail ou de l'ergonomie.

En filigrane de ces travaux, c'est la capacité des administrations à construire des organisations réflexives qui est en jeu. Une organisation réflexive est une organisation qui s'interroge sur ce qu'elle fait, sur le sens de ce qu'elle fait, tant pour elle-même en tant qu'institution, que pour les personnes qui y sont engagées. Une organisation réflexive suppose donc une capacité à prévoir dans l'organisation du temps de travail, des temps réflexifs, des temps de retour d'expérience ou de professionnalisation, et à les stabiliser, les instituer.

#### **Conclusions intermédiaires de cette section 4.3.3 concernant l'organisation du travail**

Les textes réglementaires témoignent de l'intérêt de l'État pour la notion de travail réel qui permet de saisir de manière pertinente les difficultés rencontrées par les agents dans les situations de travail.

La capacité d'initier des organisations réflexives dans les administrations publiques est essentielle.

Démarrer par des initiatives pilotes relève d'une première étape qui devrait être initiée par des professionnels.

### **Recommandations :**

- RS65 / EA-ORF : Mobiliser l'Institut de Psychodynamique du Travail comme acteur professionnel en capacité d'initier des démarches réflexives dans des organisations pilotes de l'Etat, en coopération avec les organismes d'intermédiation EFC et l'Ademe ;
- RS66 / EA-ORF : Former l'encadrement supérieur et l'encadrement de proximité des administrations publiques au management de l'organisation réflexive.

#### 4.3.4. Contractualisation / Commande publique levier pour l'EFC

Le développement de l'EFC trouvera un écho dans les nouvelles formes de contractualisation nécessaires pour modifier les liens entre opérateurs économiques privés ou publics dans les territoires.

La commande publique est ainsi un levier important pour dégager des perspectives d'action et créer des dynamiques entre les acteurs.

Alors que le code de la commande publique est plus souvent perçu comme une contrainte qui freine la coopération entre les acteurs, la pratique des acheteurs révèle des initiatives qui tendent à favoriser les productions locales ou la préservation de l'environnement, ainsi que la coopération.

Parmi celles qui ont été repérées, nous pouvons citer :

- Des clauses à insérer dans les règlements de consultation, afin de renforcer la qualité du service, ou la relocalisation des productions, soit par la juste rémunération des producteurs ou l'organisation de visites d'entreprises et de producteur sur le territoire, par exemple dans les marchés publics des cantines scolaires. Dans ce cas, les entreprises qui auront su préserver un tissu économique local, seront favorisées.
- La pratique du sourcing, qui permet de développer une capacité à construire l'offre la mieux adaptée à un besoin le mieux identifié. Le sourcing permet également d'accéder aux pratiques et aux habitudes des entreprises, et en conséquence de mieux intégrer leurs contraintes dans la rédaction des marchés.
- Les contrats de performance énergétique sont une innovation qui permet d'acheter d'une performance plutôt qu'un bien. Dans l'idée d'acheter une performance plutôt qu'un bien, nous devons souligner la démarche engagée avec la région Haut de France, les départements du Nord et du Pas-de-Calais, la chambre d'agriculture et le groupement de commande de denrées alimentaire du Lycée Condorcet de Lens sur la réflexion engagée autour d'un marché de performance alimentaire – en s'appuyant ici sur un plan de progrès.
- Des procédures qui laissent un espace de renégociation en cours d'exécution du marché, notamment dans le cadre de marché de conception-réalisation.
- Le regroupement des acheteurs dans des structures communes, groupement de commande, centrale d'achat ou création de SCIC avec des opérateurs privés et publics de manière à faire

l'acquisition par exemple de fournitures d'énergie, ou pour faciliter la prise en compte des usages.

La Direction des Achats de l'État a également publié un [guide sur la mise en place d'un plan de progrès dans un marché public](#) qui ouvre la possibilité de mieux suivre et d'adapter le marché en phase d'exécution. L'acheteur peut ainsi prévoir de recourir au plan de progrès lorsqu'il estime qu'il existe un potentiel d'amélioration ultérieure des conditions du marché. Le plan de progrès permet de ne pas figer définitivement les conditions d'exécution et de bénéficier des évolutions technologiques, sociales ou environnementales.

Le plan de progrès peut ainsi prévoir un partage des bénéfices ou des économies réalisées dans l'exécution d'un marché, et constituer un tremplin important pour engager de nouvelles formes de contractualisation entre les entreprises et les administrations publiques engagées dans l'EFC.

### **Conclusions intermédiaires et recommandation de la section 4.3.4. concernant les achats publics**

L'achat public représente un enjeu très important en matière d'orientation du développement économique : environ 89 milliards d'euros hors commandes militaires.

Les acheteurs publics cherchent à inscrire leurs actions dans une dynamique vertueuse pour les territoires et pour l'État. Ils doivent souvent faire preuve d'innovation et d'imagination pour adapter leurs intentions avec les contraintes réglementaires très fortes et un contentieux abondant. Ils peuvent également trouver un appui sur certaines innovations dans le code de la commande publique, comme le contrat de performance énergétique.

Cependant, pour aller plus loin en s'appuyant sur le modèle de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, la première difficulté que rencontrent les opérateurs économiques réside dans le fait que ce modèle est encore peu connu par les acteurs publics, et donc peu mobilisé. De ce fait, les appels d'offres restent principalement orientés vers l'acquisition de produits ou de biens d'équipement, et n'incluent pas d'analyse pouvant ouvrir une possibilité de variante d'usage. Lorsqu'un cahier des charges plus fonctionnel existe, les critères d'attribution restent encore trop souvent centrés sur le prix, sans proposer des variantes dans les spécifications techniques ou des options innovantes.

### **Recommandations**

- RS67 / EA : mobiliser l'UGAP pour engager des expérimentations en lien avec un organisme d'intermédiation EFC ;
- RS68 / EA : En s'inspirant du Contrat de Performance Énergétique, expérimenter la forme d'un Contrat de Performance Alimentaire ;
- RS69 / EA : Accompagner les acheteurs dans la mise en œuvre et le suivi des plans de progrès, en instituant des dispositifs de retour d'expériences des acheteurs ;
- RS70 / EA : Favoriser les achats conjoints entre structures privées et publiques sur les territoires. Créer des outils et des dispositifs qui permettent les achats groupés entre le privé et le public (SCIC, Groupement d'achat en format PPP ...).
- RS71 / EA : Accompagner les acheteurs publics dans la compréhension du modèle de l'EFC à travers des dispositifs de retour d'expérience.

## 4.4. Dispositifs d'intervention macro-économiques de l'État

### 4.4.1. Plan de relance et financement de la Transition

Dans le contexte actuel, caractérisé par les effets sociaux et économiques de la crise sanitaires liée à la COVID19, l'État mobilise des efforts budgétaires considérables pour soutenir les entreprises et éviter un effondrement des secteurs d'activité les plus touchés. Au-delà, dans la perspective d'une sortie progressive de la crise sanitaire, se pose la question de l'accompagnement de la relance économique. Depuis la fin de l'année 2020, un plan de relance est déjà porté par plusieurs organismes publics, à travers des appels à projets thématiques, sectoriels ou par type d'entreprise. Plusieurs observateurs indiquent qu'à travers ce soutien public inédit aux activités économiques se joue une occasion exceptionnelle, historique, d'engager une nouvelle orientation de développement et d'activer de nouveaux leviers en cohérence avec les enjeux de la Transition. Autrement dit, se pose la question de la manière dont le plan de relance ou tout du moins, une partie de ce plan, se met au service de la Transition, grâce à une politique économique publique affirmée. La réponse n'est pas évidente et la seule volonté politique ne semble pas suffire pour relever ce défi historique.

La référence à l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération permet d'identifier un certain nombre de difficultés qu'il s'agit d'instruire pour construire des réponses pertinentes.

Trois séries d'enjeux sont à prendre en considération :

- *L'articulation du court, du moyen et du long terme dans les logiques de financement.* La crise sanitaire, dans sa dimension humaine et sociale, nous a plongé dans un contexte où le court-terme devient l'horizon principal de l'action, pour des raisons évidentes. La pression du temps court se pose également dans le cadre de la relance, car il s'agit de répondre à des préoccupations réelles de nombreuses entreprises qui ont besoin de redémarrer au plus vite pour retrouver un niveau d'activité leur permettant d'assurer leur viabilité. L'action publique est très attendue afin de renforcer cette dynamique de court-terme. Cela s'entend.

Mais la construction de nouvelles orientations économiques, entrepreneuriales, professionnelles, tant à l'échelle des secteurs, dont certains sont appelés à revisiter leur métier, que des territoires, à la recherche d'une relocalisation d'activités très variées, repose sur des processus de long terme. Il s'agit de transformations profondes pour les grandes entreprises internationales, pour les petites et moyennes entreprises territorialisées, pour les collectivités territoriales. Entre le court terme et le très long terme, une temporalité intermédiaire est à construire, par les acteurs, dans des dynamiques de projet, permettant d'expérimenter de nouvelles solutions et organisations.

Or le risque est grand que les différentes lignes d'action du plan de relance, du fait de leur temporalité très resserrée<sup>62</sup>, ne permettent pas aux entreprises, en particulier aux TPE-PME souhaitant faire évoluer leur modèle économique, de disposer du temps nécessaire pour élaborer et déposer leur dossier d'aide financière. Dans le contexte actuel, construire des réponses adaptées, en concertation avec leurs partenaires et avec les appuis professionnels et

---

<sup>62</sup> A titre d'exemple, l'appel à projet « Entreprises Engagées pour la Transition Ecologique », porté par l'ADEME, publié le 10 décembre 2020, fixe une première échéance pour le dépôt des dossiers au 15 février 2021 et un dernier délai au 5 avril 2021 (finalement reporté au 29 avril).

institutionnels nécessaires est complexe et couteux en temps et en rémunération de compétences d'accompagnement.

- La référence à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) s'est opérée d'une manière très individuelle, relevant des choix, de la stratégie et des moyens alloués par chaque entreprise. Des réseaux, communautés et associations soutenant des démarches de RSE existent et contribuent au partage d'expériences. Mais, comme nous l'avons vu précédemment, notamment dans le chapitre consacré aux dynamiques entrepreneuriales, l'engagement dans *une démarche de transition vers l'EFC requiert de dépasser ces logiques individuelles, pour investir une véritable Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE)*, susceptible de créer des dynamiques de co-développement entre plusieurs acteurs économiques à l'échelle territoriale. La logique servicielle, comme écoute des besoins réels propres à chaque système client ou d'usagers, conduit à construire des offres d'une nouvelle nature, appelées « solutions intégrées », qui débordent la seule compétence de l'entreprise d'origine. Celle-ci a besoin de s'associer avec d'autres acteurs, pour construire des réponses globales et intégrées en réponse aux besoins des territoires (ex. : une solution d'alimentation saine et durable mobilise de nombreuses compétences). La RTE implique ainsi des innovations importantes dans la relation entre les acteurs, à la fois entre producteurs (entreprises, associations, collectivités...) et entre producteurs et consommateurs.
- Lorsque les appels à projet et les financements s'adressent à des entreprises individuelles, ils risquent d'accentuer des logiques de concurrence et de compétition, en fragilisant les ressorts nécessaires à une démarche de RTE et d'organisation d'écosystèmes coopératifs dans les territoires.
- Les dispositifs classiques d'intervention publique d'ordre macroéconomique sont construits, depuis la crise de 1929, sur une séparation entre les politiques budgétaires, qui régulent et le cas échéant soutiennent la demande des agents économiques, et les politiques monétaires, qui agissent sur le financement des investissements des entreprises. La régulation entre l'offre et la demande étant laissée au du marché, selon ses règles de fonctionnement. Si cette logique a eu sa pertinence au cours du XXème siècle, lorsque la croissance industrielle avait un rôle important dans la dynamique économique, elle ne l'est plus au regard des profondes mutations des modes de production (innovations servicielles, centralité de l'immatériel, enjeux de coopération) et des modes de consommation (sobriété, prise en compte des externalités, besoin d'engagement du client dans la relation). *La transition repose sur une nouvelle trajectoire qui concerne conjointement l'offre et la demande*, et les dispositifs en soutien à la Transition doivent dès lors soutenir cette articulation. C'est le rôle des organismes d'intermédiation : favoriser et accompagner la construction de relations durables entre les entreprises, voire des écosystèmes entrepreneuriaux, et des communautés de consommateurs, d'usagers.

Un plan de relance orienté uniquement vers le soutien à des innovations des offres commerciales sans actions conjointes sur la transformation des pratiques de consommation et des modes de vie des personnes, c'est-à-dire sur la nature de la demande, risquent de conforter des anciens modèles productifs, en créant des effets d'inertie et de ralentissement de la Transition.

#### 4.4.2. Le régime de TVA et autres dispositifs incitatifs

La fixation du taux de TVA fait partie des instruments de politique économique à disposition de l'État. Elle peut être mobilisée pour soutenir certaines activités ou inciter certaines pratiques de consommation. Le régime de TVA prévoit, à côté du taux général fixé à 20 %, des taux réduits, respectivement de 10 % (produits agricoles non transformés, hébergements divers, musées et monuments...), de 5,5 % (produits alimentaires, livres, fournitures d'énergie...), de 2,1 % (médicaments remboursables, presse,...). La politique fiscale introduit ainsi des taux variables selon la nature des produits ou des services. Des adaptations exceptionnelles sont possibles sur certains produits considérés, à un moment donné, comme de première nécessité ; par exemple, le taux réduit de TVA à 5,5 % s'applique actuellement et temporairement aux ventes de masques de protection et de gels hydro alcooliques, pour répondre aux exigences de la crise sanitaire.

L'application d'un taux réduit de TVA comme instrument incitatif dans le cadre d'une politique publique trouve un bon exemple parmi les aides publiques en faveur de l'efficacité énergétique. À côté d'autres dispositifs, tels que le Crédit d'impôt pour la transition énergétique (CITE), l'éco-prêt à taux zéro (éco-PTZ), un taux réduit de TVA à 5,5 % s'applique aux travaux d'amélioration de la qualité énergétique des locaux à usage d'habitation achevés depuis plus de deux ans<sup>63</sup>. Autre exemple, le taux réduit à 5,5 % pour l'accession à la propriété en « zone ANRU », qui favorise depuis 2006 l'achat d'un logement neuf dans des zones faisant l'objet d'une convention de rénovation urbaine. Ce dispositif a été étendu en 2014 aux nouveaux quartiers prioritaires de la politique de la ville<sup>64</sup>.

Un taux réduit de TVA serait à envisager pour soutenir le recours à des solutions relevant de solutions intégrées, à haute valeur territoriale, contribuant à la constitution d'écosystèmes coopératifs entre opérateurs économiques.

#### **Conclusions intermédiaires et recommandations du sous-chapitre 4.2 concernant les mesures macro-économiques**

Les instruments d'intervention publique dans les dynamiques macro-économiques doivent s'adapter aux enjeux conjoncturels et aux enjeux de la Transition qui sont aussi des enjeux structurels. Les logiques et les outils construits dans la période caractérisée par la croissance industrielle (XX<sup>ème</sup> siècle) ne sont pas adaptés à la période actuelle. La situation de crise sanitaire, et ses conséquences sur le plan social et économique, et les conditions de transition vers un développement durable sur le plan environnemental et climatique demandent des dispositifs d'interventions spécifiques.

Le plan de relance représente une occasion exceptionnelle et historique consistant à mobiliser des ressources financières conséquentes de la part de l'État au service d'une nouvelle orientation économique des entreprises et, plus largement, des territoires. Cela demande d'adapter les logiques d'appel à projets et d'allocation de ces financements aux conditions réelles permettant aux entreprises de s'engager dans des innovations de rupture, tant sur le plan de leur offre, que des modes d'organisation de la production, jusqu'à la relation avec les consommateurs. Trois séries de questions sont posées, faisant l'objet de recommandation spécifiques.

---

<sup>63</sup> Cf. Quirion, P. & Giraudet, L. (2018). Aides publiques à l'efficacité énergétique: Mérites respectifs des subventions *ad valorem* et spécifiques. *Revue d'économie politique*, 6(6), 1089-1100.

<sup>64</sup> Cf. <https://www.anru.fr/tva-taux-reduit-pour-laccession-la-propriete-en-zones-anru>

## **Recommandations**

- RS72 / EA-OI : *Sous l'égide du Ministère des Finances, créer un groupe de travail regroupant la BPI, L'Ademe et les organismes d'intermédiation EFC afin de définir les conditions de financement d'expérimentations EFC en adjacence au plan de relance ;*
- RS73 / EA : *Missionner l'ADEME, la BPI et la Banque des Territoire, en lien avec des organismes d'intermédiation EFC, pour mettre en place un circuit spécifique de financement des TPE-PME souhaitant s'engager dans des innovations de rupture d'ordre économique, quel que soit leur statut ;*
- RS74 / EA : *Missionner un organisme d'intermédiation EFC pour élaborer un référentiel EFC concernant la Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE) en lien avec les attentes des territoires infranationaux ;*
- RS75 / EA : *Octroyer les moyens financiers aux organismes d'intermédiation EFC afin d'articuler des actions conjointes sur l'offre et la demande pour produire des innovations servicielles basée sur des dynamiques territoriales durables ;*
- RS76 / EA : *mobiliser le Réseau Cocagne afin qu'il entraîne les autres entreprises d'insertion par l'activité économique, afin qu'ils soient des opérateurs territoriaux de coopération, d'intégration entre sphères fonctionnelles et de création d'emplois pour les personnes à risque de précarité.*
- RS77 / EA : *Créer un groupe de réflexion en charge d'émettre des recommandations sur l'activation d'un taux réduit de TVA pour des solutions intégrées (offres de biens-services) à haute valeur territoriale, en mesure de faciliter le passage à une économie de service, avec un fort ancrage territorial et un fort potentiel de création d'emplois pour tous.*

## **Conclusions et recommandations générales du chapitre 4 concernant l'État et ses agences**

Si l'ADEME, en tant qu'agence de l'État, s'est réellement engagée dans une politique de soutien au développement du modèle de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, les autres agences et les différents ministères sont engagés au mieux dans des actions relevant uniquement de la sensibilisation. Un véritable tournant mériterait d'être pris en s'inspirant de l'expérience de l'Ademe.

En effet cette expérience de l'Ademe pourrait servir de pilote pour l'État. Il s'agirait alors de prendre en compte les avancées de l'Agence comme les difficultés qu'elle a rencontrées sur son chemin ; et qu'elle continue à rencontrer en progressant.

La grande force de la politique de l'Ademe est d'avoir engagé des actions complémentaires les unes avec les autres, à des échelles d'intervention, elles-mêmes complémentaires, dans domaines d'action eux aussi complémentaires, en lien étroit avec les acteurs de la société civile promouvant et enrichissant étape par étape ce nouveau modèle. C'est cette complémentarité de l'action qui en fait sa pertinence et son efficacité. Ils relèvent :

- De la sensibilisation et du changement culturel que représentent le développement durable et la remise en question du modèle économique dominant, notamment dans ses aspects industriels et financiarisés ;
- De l'accompagnement collectif des entreprises et tout particulièrement des TPE-PME permettant de tenir compte des formes spécifiques de leur développement ;
- De l'accompagnement des projets territoriaux permettant l'émergence d'écosystèmes coopératifs territorialisés ;

- De la formation continue des acteurs engagés dans cette trajectoire de développement ;
- De dispositifs internes à l'Agence permettant d'identifier les difficultés rencontrées et de l'évolution des métiers de leurs chargés de mission.

L'ADEME a su, également, créer des espaces de coopération prolongée avec les acteurs de la société civile engagés dans ce modèle :

- des chercheurs et des laboratoires de recherche, sur une base pluridisciplinaire associant sciences économiques et de gestion, sciences du travail, sciences des territoires, et sciences de l'ingénieur. Ces communautés acceptent de confronter leur recherche à l'accompagnement de projet afin de s'en nourrir, de se mettre au service des projets et d'engager une démarche coopérative de renforcement mutuel ;
- des têtes de réseaux, notamment d'entreprises, sur un plan national comme sur un plan régional ou local ;
- des réseaux de projets territoriaux infranationaux ;
- des organismes d'intermédiation aux différentes échelles (nationale, régionale, bassin de vie) ;
- des réseaux de consultants adoptant une posture de recherche et s'inscrivant dans des démarches continues de montée en compétence.

En d'autres termes l'ADEME a su dans cette action stratégique se mettre au service des projets et de la société civile engagée dans la Transition. Même si ce mouvement est récent (7-8 ans), encore fragile et limité à certaines directions de l'Agence, il est réel et prometteur.

### ***Recommandations générales :***

- RG16 : identifier un service en mesure de définir un plan de sensibilisation des agents de l'État, ses différentes directions et ses agences aux spécificités de ce modèle. Ce service avec l'appui d'experts extérieurs, pourrait impulser une telle démarche en s'inspirant de l'action de l'ADEME ;
- RG17 : identifier et s'appuyer sur les expériences en cours dans les ministères qui sont susceptibles de s'inscrire dans une démarche d'EFC à condition de prendre soin de les relier aux acteurs qui s'engagent dans ce modèle de développement : la DGE-ministère des finances et le rôle stratégique de l'immatériel ; l'appui aux SCIC, PTCE ; PTCA, et Contrat de Transitions Écologiques ;
- RG18 : créer un dispositif d'aide financière à l'innovation spécifique qui ne se cantonne pas à la technologie, mais s'ouvre aux enjeux de l'innovation sociale (évolution des métiers et des compétences, notamment), de l'innovation organisationnelle, de l'innovation institutionnelle (statut, conventions entre acteurs, renouvellement de la commande publique...). Il serait nécessaire d'associer à ce dispositif la BPI, la Banque des Territoires et l'ADEME ;
- RG19 : disposer d'une instance de veille et d'évaluation annuelle de l'avancée de cette politique en s'appuyant, notamment, sur des chercheurs.

## 5. Conclusions

L'économie de l'usage, de la fonctionnalité, de la fonctionnalité et de la coopération, quelle que soit son appellation, est une réalité en France. Cette réalité est encore modeste, mais un nombre significatif d'entreprises, de projets territoriaux et citoyens, de collectivités territoriales s'y sont engagés. Cette réalité est encore fragile mais elle ouvre des perspectives mobilisatrices.

En effet, c'est un modèle qui est prometteur en matière de Transitions Écologique, Sociale, Sociétale et Économique, car il permet de dépasser :

- les effets rebonds aux conséquences désastreuses sur le plan écologique, propres aux logiques industrielles ;
- l'hyperconsommation, en initiant des nouveaux modes de vie et de travail par un recentrage, d'une part, sur les grandes fonctionnalités de la vie que sont la santé, le bien vivre alimentaire, la mobilité, la culture..., d'autre part, sur les territoires en tant que bassins de vie à travers une dynamique qui fait de la proximité une ressource stratégique ;
- l'hyper-métropolisation, la partition des territoires et le développement de trames vertes et bleues régénératrice de la biodiversité ;
- la perte de sens et de reconnaissance du travail associée à l'organisation en silo, à la dérive gestionnaire sous domination des acteurs de la finance de marché, et à l'évaluation individuelle des performances ;
- la perte d'autonomie des TPE-PME et de leur capacité d'autofinancement limitant leur créativité et leur capacité d'innovation en se dégageant progressivement de l'emprise de la « chaîne de valeur » et de la domination des grands groupes financiarisés ;
- des inégalités territoriales en s'inscrivant dans une perspective de développement fondé sur la coopération entre territoires aux différentes échelles.

La capacité des pouvoirs publics à se mettre au service des projets issus de la société civile est d'autant plus importante que, bien entendu, le développement de ce modèle se heurte à de nombreuses difficultés. Certes l'énergie des acteurs s'engageant dans ce modèle est le moteur de son développement, mais sans le relais et les apports des instances publiques ce modèle ne peut pas se déployer entièrement.

### ***Reprises des recommandations générales présentées dans les différents chapitres du rapport***

- RG1 : *Elaborer* les politiques publiques avec les acteurs engagés dans l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération afin de tenir compte de leur expérience (leviers et obstacles) ;
- RG2 : *Accompagner* l'évolution des métiers des agents de l'Etat, de ses agences comme des collectivités territoriales que provoque la promotion de la coopération entre services et acteurs de l'EFC, d'une part, et services d'institutions publiques, d'autre part ;
- RG3 : *Concevoir* des dispositifs d'évaluation des politiques publiques qui mobilisent les acteurs engagés dans ce modèle économique, notamment les organismes d'intermédiation EFC ;
- RG4 : *Concevoir et développer* des politiques publiques spécifiques à ce modèle articulant trois échelles territoriales différentes : le national ; le régional ; les « bassins de vie » ;
- RG5 : *Soutenir* l'engagement des réseaux d'entreprises dans l'EFC et *généraliser* les organismes d'intermédiation EFC ;

- RG6 : *permettre* aux organismes d'intermédiation EFC d'aider les TPE-PME à accéder aux ressources financières et aux ressources immatérielles. *Inciter* la coopération entre l'Ademe, la BPI et ces organismes d'intermédiation EFC ;
- RG7 : *former* à l'EFC les accompagnateurs des TPE-PME, y compris les experts comptables ; et *veiller* à l'approfondissement de leur professionnalisme par des retours d'expérience et des apports de connaissance, animés par les Organismes de Recherche et de Formation, spécialisés dans l'EFC ;
- RG8 : *fonder* la recherche comme le débat public sur l'expérience des entreprises et celle des acteurs territoriaux ;
- RG9 : *Pérenniser et stabiliser* sur 5 ans le financement des dispositifs d'accompagnement collectif des entreprises comme des projets territoriaux ;
- RG10 : *Rendre accessibles* aux TPE et PME les dispositifs de financement mis en place par la puissance publique en impulsant des coopérations entre les organismes d'intermédiation EFC, d'un côté, l'Ademe, la BPI et la Banque des territoires, de l'autre ;
- RG11 : *Ne pas limiter* le financement de l'innovation à l'innovation technologique et digitale, mais *l'étendre* à l'innovation sociale, sociétale et institutionnelle (recherche de partenariats, aide à la construction de projets, élaboration de dispositifs d'évaluation...) ;
- RG12 : *Créer des chaires EFC* dans les établissements de recherche et d'enseignement supérieur en lien avec la communauté scientifique Coopter mise en place par l'Ademe ;
- RG13 : *Démultiplier* les dispositifs de formation et de professionnalisation continue des consultants à l'EFC et créer « une communauté apprenante d'accompagnateurs » labellisée par les collectivités territoriales et l'Ademe ;
- RG14 : *Créer et développer* des clubs EFC dans toutes les régions, et leurs antennes dans les bassins de vie ;
- RG15 : *Mettre fin* à la logique de mise en concurrence par des appels à projet tant des organismes d'intermédiation que des porteurs de projets ; et *favoriser* la coopération entre eux ;
- RG16 : *identifier* un service en mesure de définir un plan de sensibilisation des agents de l'État, ses différentes directions et ses agences aux spécificités de ce modèle. Ce service pourrait prendre appui sur des retours d'expérience de l'ADEME ;
- RG17 : *identifier et s'appuyer* sur les expériences en cours dans les ministères qui sont susceptibles de pouvoir s'inscrire dans une démarche d'EFC à condition de prendre soin de les relier aux acteurs qui s'engagent dans ce modèle de développement : la DGE-ministère des finances et le rôle stratégique de l'immatériel ; l'appui aux SCIC, PTCE ; PTCA, et Contrat de Transitions Écologiques ;
- RG18 : *créer* des dispositifs spécifiques d'aide financière qui ne se cantonnent pas à la l'innovation technologique, mais s'ouvrent aux enjeux de l'innovation sociale (évolution des métiers et des compétences...), de l'innovation organisationnelle, de l'innovation institutionnelle (statut, conventions entre acteurs, renouvellement de la commande publique...). Il serait nécessaire d'associer à ce dispositif la BPI, la Banque des Territoires et l'ADEME ;
- RG19 : *disposer* d'une instance de veille et d'évaluation annuelle de l'avancée des politiques publiques en s'appuyant, notamment, sur des chercheurs.

## 6. Annexes

### Annexe 1

#### Conclusions générales et recommandations par chapitre

##### Conclusions et recommandations générales du chapitre 1

Ce nouveau modèle économique d'entreprises et ce nouveau modèle de développement des territoires a émergé sur la base de coopérations entre acteurs de la société civile, de chercheurs et d'entreprises, d'un côté, de chercheurs et d'acteurs territoriaux de l'autre pour sortir, notamment, des « effets rebonds » de l'industrialisation et ses effets délétères sur l'environnement écologique, d'un côté, et les dynamiques de globalisation qui concentrent les ressources financières vers les grands groupes au détriment des TPE-PME comme des territoires infranationaux, de l'autre. De plus en plus d'acteurs font référence à ce modèle pour soutenir leur action dans le cadre de la Transition incluant une attention toute particulière au devenir de l'activité de travail en particulier de son sens et de sa reconnaissance. Beaucoup d'entre eux s'emploient à l'enrichir, à approfondir sa pertinence, à favoriser les coopérations entre acteurs professionnels, citoyens, territoriaux, de recherche...

Ce n'est que dans un deuxième temps que les institutions publiques s'y sont engagées, d'abord à un niveau régional, ensuite à un niveau national. Cela concerne tant les conseils régionaux et les autres collectivités territoriales, que l'État, ses agences et ses services déconcentrés.

C'est important d'identifier cet ordre temporel. Car, cela signifie que les institutions publiques sont invitées à concevoir les politiques publiques et les dispositifs institutionnels adéquats au développement de ce nouveau modèle, avec ces acteurs déjà engagés. D'une certaine manière cela pose la question des conditions d'élaboration des nouvelles politiques publiques, et celle des formes de coopération à mettre en place entre les acteurs engagés dans ce nouveau modèle et les institutions publiques.

Cette dynamique induit, aussi, des formes de coopération entre les différents services d'une même institution, et entre institutions de compétences différentes tant en termes d'échelle d'intervention que de contenu d'intervention. De ce point de vue, ce processus change le travail et l'organisation des institutions elles-mêmes afin de sortir d'une organisation en silo et d'une organisation éloignée de la finalité des projets. C'est, en quelque sorte, un levier pour sortir des impasses que provoquent les dérives bureaucratiques.

##### *Recommandations générales du chapitre 1*

- RG1 : Elaborer les politiques publiques avec les acteurs engagés dans l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération afin de tenir compte de leur expérience (leviers et obstacles) ;
- RG2 : Accompagner l'évolution des métiers des agents de l'Etat, de ses agences comme des collectivités territoriales que provoque la promotion de la coopération entre services, d'une part, entre services et acteurs de l'EFC d'autre part ;
- RG3 : Concevoir des dispositifs d'évaluation des politiques publiques qui mobilisent les acteurs engagés dans ce modèle économique, notamment les organismes d'intermédiation.

## Conclusions et recommandations générales du chapitre 2

Malgré l'existence d'entreprises pionnières et du Grenelle de l'environnement »<sup>65</sup>, l'orientation stratégique que représente l'Économie de la Fonctionnalité reste très limitée jusqu'au début des années 2010. C'est la coopération entre des laboratoires de recherche en sciences sociales, des collectivités territoriales et des organismes d'intermédiation (réseaux d'entreprises) qui permet que des effets de seuils apparaissent.

Tous les types d'entreprise ont la possibilité de s'engager dans des trajectoires de développement relevant du modèle de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération. Il faut, cependant, remarquer que ce sont principalement les TPE et les PME qui se sentent aujourd'hui concernées même si elles se heurtent à des difficultés plus importantes que les grands groupes ou les ETI. Cela tient :

- d'une part, à leurs difficultés d'accès aux ressources financières et aux ressources immatérielles (information, connaissances, relations de confiance entre acteurs... ) dont elles ont besoin pour faire évoluer leur modèle économique ;
- d'autre part, à leur inscription initiale dans une « chaîne de valeur » dominée par les grands groupes d'autant plus contraignante que ces derniers ne sont pas engagés dans cette nouvelle dynamique économique.

Les possibilités d'accès à ces ressources sont très dépendantes de la possibilité des organismes d'intermédiation et des réseaux d'entreprises de créer des liens avec les financeurs, notamment publics et parapublics ; de créer des liens de confiance entre partenaires afin de co-construire des solutions intégrant biens et services en lien avec les enjeux du développement durable, et d'initier des coopérations avec les acteurs du développement territorial ; que ces acteurs soient publics ou privés. Les coopérations territoriales infranationales sont déterminantes même si des coopérations à l'échelle nationale voire internationale sont souhaitables.

Remarquons, enfin, que ce nouveau modèle de développement induit un autre rapport culturel au domaine de l'économie cherchant à s'affranchir des logiques de volume induites par les dynamiques industrielles ainsi que leurs externalités négatives sur l'environnement écologique et sociétal. Cette nouvelle culture cherche, également, à se dégager de l'emprise de la financiarisation et de la lecture unidimensionnelle en réduisant la valeur à son expression monétaire, la richesse à la valeur ajoutée. C'est la conception même de ce qui est en jeu dans le développement économique qui est reconstruit en révélant les différentes formes de la richesse : ce que à quoi les citoyens accordent de l'importance. L'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération introduit un autre rapport à la croissance et au développement. Ce modèle conduit, en effet, à relier de manière nouvelle la dynamique économique aux régulations écologiques en permettant de prendre en charge les externalité négatives, à redonner du sens du travail tout en assurant sa reconnaissance, à renouveler la dimension territoriale des activités selon les bassins de vie et les cultures régionales. Dans cette perspective, les activités de recherche-intervention comme les activités culturelles de débats publics sont stratégiques. Elles ont été des ressources clés en phase d'émergence du modèle, elles le demeurent dans la phase actuelle de son approfondissement et son élargissement.

---

<sup>65</sup> Un atelier du « Grenelle de l'environnement » a été intitulé « Économie de la fonctionnalité »

Mais tout cela ne tient que si ces différents types d'acteurs coopèrent entre eux. Cette coopération dans le travail et entre les différents organismes engagés dans cette nouvelle trajectoire de développement est le garant de ses avancées. Cette coopération induit, bien évidemment les pouvoirs publics. C'est ce que vont analyser les chapitres 3 et 4 de ce rapport : tout d'abord les institutions territoriales ; ensuite l'État et ses agences.

Malgré tout, une série de recommandations générales peuvent déjà être établies.

### **Recommandations générales du chapitre 2**

- RG4 : Concevoir et développer des politiques publiques spécifiques à ce modèle articulant trois échelles territoriales différentes : le national ; le régional ; les « bassins de vie ». Ces politiques doivent chercher à mobiliser une large diversité d'acteurs dans un esprit de coopération : l'État et ses agences, les collectivités territoriales, les organismes d'intermédiation, les agences de développement économique, les réseaux d'entreprises, les associations de citoyens et les organismes de recherche, notamment, en sciences humaines et sociales...
- RG5 : Soutenir l'engagement des réseaux d'entreprises dans l'EFC et généraliser les organismes d'intermédiation EFC ;
- RG6 : Permettre aux organismes d'intermédiation EFC d'aider les TPE-PME à accéder aux ressources financières et aux ressources immatérielles. Inciter la coopération entre l'Ademe, la BPI et ces organismes d'intermédiation EFC ;
- RG7 : Former à l'EFC les accompagnateurs des TPE-PME, notamment les experts comptables ; et veiller à l'approfondissement de leur professionnalisme par des retours d'expérience animés par les Organismes de Recherche spécialisés dans l'EFC ;
- RG8 : Développer la recherche comme le débat public fondés sur l'expérience des entreprises.

### **Conclusions et recommandations générales du chapitre 3**

Le Conseil Régional du Nord-Pas de Calais (Hauts-de-France) a joué un rôle majeur dans l'émergence puis le déploiement du modèle de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération en France. Cet engagement s'est appuyé sur les avancées des premières expériences menées dans les grandes entreprises (Michelin, Gaz de France, La Poste...) au début des années 2000 et sur la formalisation du référentiel qu'en faisaient certains chercheurs en sciences économiques et de gestion, en sciences du travail et en sciences de l'information, notamment au sein du Club Économie de la Fonctionnalité et Développement Durable (Club EF-DD) créé en janvier 2007.

La diffusion de ce modèle aux autres régions et son enrichissement se sont réalisés en prenant appui sur plusieurs leviers notamment :

- L'évolution du débat public et de la conscience citoyenne qui conduit à considérer la Transition Écologique comme un enjeu central et prioritaire de notre société. Dès lors, changer de modèle économique d'entreprises comme changer de modèle de développement des territoires s'imposent comme des nécessités ;

- L'engagement du CJD, de certaines de ses délégations régionales ou sections locales ; et l'engagement de réseaux territoriaux d'entreprises comme le réseau Alliances dans le Nord, Nékoé en Centre Val de Loire ou encore « Initiatives Durables » dans le Grand-Est ;
- L'appui de l'ADEME nationale et certaines de ses directions régionales (AURA, PACA, Occitanie, Grand-Est, Normandie, Ile de France) à des actions collectives d'accompagnement des entreprises et à des projets territoriaux ;
- La mise en réseau d'organismes d'intermédiation dont les clubs EFC, regroupés au sein de l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC) ; cet Institut ayant reçu l'appui de l'ADEME nationale ;
- La création de dispositifs de formation des consultants, des animateurs d'organismes d'intermédiation et autres experts à l'EFC, notamment, les chercheurs intervenant dans ce domaine ;
- La mise en discussion de l'EFC dans l'univers académique.

### **Recommandations du chapitre 3**

- RG9 : *Pérenniser et stabiliser* sur 5 ans le financement des dispositifs d'accompagnement collectif des entreprises comme des collectivités territoriales ;
- RG10 : *Rendre accessibles* aux TPE et PME les dispositifs de financement mis en place par la puissance publique en impulsant des coopérations entre les organismes d'intermédiation EFC, d'un côté, l'Ademe, la BPI et la Banque des territoires, de l'autre ;
- RG11 : *Ne pas limiter* le financement de l'innovation à l'innovation technologique et digitale, mais *l'étendre* à l'innovation sociale, sociétale et institutionnelle (recherche de partenariats, aide à la construction de projets, élaboration de dispositifs d'évaluation...) ;
- RG12 : *Créer des chaires EFC* dans les établissements de recherche et d'enseignement supérieur en lien avec la communauté scientifique Coopter mise en place par l'Ademe ;
- RG13 : *Démultiplier* les dispositifs de formation et de professionnalisation continue des consultants à l'EFC et créer « une communauté apprenante d'accompagnateurs » labellisée par les collectivités territoriales et l'Ademe ;
- RG14 : *Créer et développer* des clubs EFC dans toutes les régions, et leurs antennes par bassin de vie ;
- RG15 : *Mettre fin* à la logique de mise en concurrence tant des organismes d'intermédiation que des porteurs de projets par des appels à projet et favoriser la coopération entre eux.

## ***Conclusions et recommandations générales du chapitre 4***

Si l'ADEME, en tant qu'agence de l'État, s'est réellement engagée dans une politique de soutien au développement du modèle de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, les autres agences et les différents ministères sont engagés au mieux dans des actions relevant uniquement de la sensibilisation. Un véritable tournant mériterait d'être pris en s'inspirant de l'expérience de l'Ademe.

En effet cette expérience de l'Ademe pourrait servir de pilote pour l'État. Il s'agirait alors de prendre en compte les avancées de l'Agence comme les difficultés qu'elle a rencontrées sur son chemin ; et qu'elle continue à rencontrer en progressant.

La grande force de la politique de l'Ademe est d'avoir engagé des actions complémentaires les unes avec les autres, à des échelles d'intervention, elles-mêmes complémentaires, dans domaines d'action eux aussi complémentaires, en lien étroit avec les acteurs de la société civile promouvant et enrichissant étape par étape ce nouveau modèle. C'est cette complémentarité de l'action qui en fait sa pertinence et son efficacité. Ils relèvent :

- De la sensibilisation et du changement culturel que représentent le développement durable et la remise en question du modèle économique dominant, notamment dans ses aspects industriels et financiarisés ;
- De l'accompagnement collectif des entreprises et tout particulièrement des TPE-PME permettant de tenir compte des formes spécifiques de leur développement ;
- De l'accompagnement des projets territoriaux permettant l'émergence d'écosystèmes coopératifs territorialisés ;
- De la formation continue des acteurs engagés dans cette trajectoire de développement ;
- De dispositifs internes à l'Agence permettant d'identifier les difficultés rencontrées et de l'évolution des métiers de leurs chargés de mission.

L'ADEME a su, également, créer des espaces de coopération prolongée avec les acteurs de la société civile engagés dans ce modèle :

- des chercheurs et des laboratoires de recherche, sur une base pluridisciplinaire associant sciences économiques et de gestion, sciences du travail, sciences des territoires, et sciences de l'ingénieur. Ces communautés acceptent de confronter leur recherche à l'accompagnement de projet afin de s'en nourrir, de se mettre au service des projets et d'engager une démarche coopérative de renforcement mutuel ;
- des têtes de réseaux, notamment d'entreprises, sur un plan national comme sur un plan régional ou local ;
- des réseaux de projets territoriaux infranationaux ;
- des organismes d'intermédiation aux différentes échelles (nationale, régionale, bassin de vie) ;
- des réseaux de consultants adoptant une posture de recherche et s'inscrivant dans des démarches continues de montée en compétence.

En d'autres termes l'ADEME a su dans cette action stratégique se mettre au service des projets et de la société civile engagée dans la Transition. Même si ce mouvement est récent (7-8 ans), encore fragile et limité à certaines directions de l'Agence, il est réel et prometteur.

## ***Recommandations générales du chapitre 4 :***

- RG16 : identifier un service en mesure de définir un plan de sensibilisation des agents de l'État, ses différentes directions et ses agences aux spécificités de ce modèle. Ce service avec l'appui d'experts extérieurs, pourrait impulser une telle démarche en s'inspirant de l'action de l'ADEME ;
- RG17 : identifier et s'appuyer sur les expériences en cours dans les ministères qui sont susceptibles de s'inscrire dans une démarche d'EFC à condition de prendre soin de les relier aux acteurs qui s'engagent dans ce modèle de développement : la DGE-ministère des finances et le rôle stratégique de l'immatériel ; l'appui aux SCIC, PTCE ; PTCA, et Contrat de Transitions Écologiques ;
- RG18 : créer un dispositif d'aide financière à l'innovation spécifique qui ne se cantonne pas à la technologie, mais s'ouvre aux enjeux de l'innovation sociale (évolution des métiers et des compétences, notamment), de l'innovation organisationnelle, de l'innovation institutionnelle (statut, conventions entre acteurs, renouvellement de la commande publique...). Il serait nécessaire d'associer à ce dispositif la BPI, la Banque des Territoires et l'ADEME ;
- RG19 : disposer d'une instance de veille et d'évaluation annuelle de l'avancée de cette politique en s'appuyant, notamment, sur des chercheurs.

## Conclusions générales

L'économie de l'usage, de la fonctionnalité, de la fonctionnalité et de la coopération, quelle que soit son appellation, est une réalité en France. Cette réalité est encore modeste, mais un nombre significatif d'entreprises, de projets territoriaux et citoyens, de collectivités territoriales s'y sont engagés. Cette réalité est encore fragile mais elle ouvre des perspectives mobilisatrices.

En effet, c'est un modèle qui est prometteur en matière de Transitions Écologique, Sociale, Sociétale et Économique, car il permet de dépasser :

- les effets rebonds aux conséquences désastreuses sur le plan écologique, propres aux logiques industrielles ;
- l'hyperconsommation, l'hyper-métropolisation en initiant des nouveaux modes de vie et de travail par un recentrage, d'une part, sur les grandes fonctionnalités de la vie que sont la santé, le bien vivre alimentaire, la mobilité, la culture..., d'autre part, sur les territoires en tant que bassins de vie à travers une dynamique qui fait de la proximité une ressource stratégique ;
- la perte de sens et de reconnaissance du travail associée à l'organisation en silo, à la domination d'une gestion sous domination des acteurs financiers et à l'évaluation individuelle des performances ;
- la perte d'autonomie des TPE-PME et de leur capacité d'autofinancement limitant leur créativité et leur capacité d'innovation en se dégageant progressivement de l'emprise de la « chaîne de valeur » et de la domination des grands groupes financiarisés ;
- des inégalités territoriales en s'inscrivant dans une perspective de développement fondé sur la coopération entre territoires aux différentes échelles.

La capacité des pouvoirs publics à se mettre au service des projets issus de la société civile est d'autant plus importante que, bien entendu, le développement de ce modèle se heurte à de nombreuses difficultés. Certes l'énergie des acteurs s'engageant dans ce modèle est le moteur de son

développement, mais sans le relais et les apports des instances publiques ce modèle ne peut pas se déployer entièrement.

## Annexe 2

### *Conclusions intermédiaires et recommandations spécifiques*

#### **1. Conclusions intermédiaires et recommandations spécifiques concernant les entreprises.**

##### **1.1. Conclusions intermédiaires et recommandation concernant l'appropriation de l'EFC par les entreprises**

L'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération ne concerne pas uniquement les entreprises industrielles de biens d'équipement, mais bien l'ensemble des entreprises quels que soient leur taille, leur secteur d'activité et leur statut.

Si le passage de la vente d'un bien à son usage est rapidement appréhendable par les observateurs<sup>66</sup>, il faut remarquer que l'originalité de ce modèle, plus complexe et systémique, tient à son articulation avec les enjeux écologiques et sociétaux : faire en sorte que les entreprises prennent en charge, elles-mêmes, les impacts négatifs qu'induisent la production et l'usage actuels des biens et des services.

Cela conduit à réduire les déchets, à fonder le développement sur le caractère renouvelable des ressources naturelles et à accorder une attention stratégique au développement des ressources immatérielles que sont les compétences, la confiance, la pertinence des solutions et la santé du vivant<sup>67</sup>.

Il s'agit de sortir d'une logique de volumes (produire des biens et des services standardisés en très grand nombre) et de concevoir, étape par étape, des solutions intégrées de biens et de services afin que cette intégration permette de réduire l'usage de la matière tout en offrant des services à Haute valeur ajoutée. Cela permet de prendre en charge, progressivement<sup>68</sup>, les enjeux écologiques et sociétaux identifiés aujourd'hui aux échelles locales (bassins de vie), régionales, nationales et internationale.s

La coopération est au cœur des relations entre acteurs, entre entreprises, entre entreprises et ménages, entre entreprises, ménages et territoires infranationaux. Elle l'est aussi à l'intérieur de chaque organisation, car ce modèle exige de sortir d'une organisation taylorienne induisant un fonctionnement en silos.

Cette démarche permet d'introduire de nouvelles relations entre les entreprises et les territoires, et de rendre opérationnelle la Transition des territoires par grande fonctionnalité de la vie : l'Habiter ; le Bien Vivre Alimentaire ; la Santé (physiologique et mentale) ; la Mobilité ; la Culture ...

Ce modèle commence à se développer dans d'autres pays de l'OCDE et dans des pays dits émergents. A chaque fois, le lien avec le développement des territoires infranationaux est posé. Cette diffusion

---

<sup>66</sup> Notons que la location de biens d'équipement aux ménages comme aux entreprises, à elle seule, a tendance à accélérer leur obsolescence.

<sup>67</sup> En cela, l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération renoue avec des principes philosophiques humanistes en plaçant l'être humain et le vivant au cœur de la dynamique économique.

<sup>68</sup> Par sauts systémiques successifs.

internationale s'opère, aujourd'hui, par l'intermédiaire de réseaux internationaux de chercheurs avec souvent l'appui d'attachés culturels des ambassades de France à l'étranger.

La recherche en économie des services et de la coopération, en ergonomie de l'activité, en sciences du travail et en sciences du territoire est une ressource indispensable à l'émergence, à l'approfondissement et au déploiement de ce modèle économique.

### **Recommandations**

- RS1 / EA-OI : Attribuer à un organisme d'intermédiation la charge de réaliser une *activité de veille* concernant la diffusion du modèle économique relevant de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, et de *rédiger un rapport annuel* auprès du Parlement identifiant les avancées des politiques publiques comme les difficultés auxquelles elles se heurtent.
- RS2 / EA-OI-RE : Financer les organismes d'intermédiation dédiés à ce modèle économique afin qu'ils mobilisent les réseaux d'entreprises tant à l'échelle nationale que régionale ou locale ;
- RS3 / EA-ORF : Créer des chaires EFC dans les universités et les écoles d'ingénieurs ou de commerce, en lien avec les laboratoires de recherche-intervention et les réseaux d'entreprises afin de favoriser la diffusion du modèle sur les différents territoires en France et à l'international.

### **1.2. Conclusions intermédiaires concernant l'accès aux ressources des entreprises**

Les entreprises qui s'engagent dans l'EFC, ont souvent développé préalablement des actions relevant de la RSE, de l'éco-conception, ou d'autres approches comme celles relevant de l'Économie Circulaire. Tout en reconnaissant l'utilité de ces expériences, elles témoignent des limites de ces approches, car elles comprennent que c'est bien l'ensemble des registres de leur modèle économique qu'il est nécessaire de revisiter et de faire évoluer de manière articulée (système).

Les modalités d'engagement des entreprises sont très différentes selon leur taille : grands groupes, Entreprises de Taille Intermédiaire ou TPE-PME. Pour les unes, ce sont généralement des projets qui concernent des entités encore à la marge de l'entreprise ; pour les autres, c'est l'ensemble de l'entreprise qui est concerné, le dirigeant en première ligne.

Cette dynamique de changement de modèle économique mobilise des moyens spécifiques. Elle ne relève pas uniquement d'enjeux d'ordre technologique : l'innovation concerne aussi les compétences et les métiers, l'organisation du travail et la coopération, le management et les dispositifs de gestion et d'évaluation... Progressivement, l'ensemble des services et des fonctions de l'entreprise est concerné.

Cette dynamique conduit aussi à remettre en cause les rapports actuels de sous-traitance au sein de la « chaîne de valeur » qui enferme les TPE-PME dans le modèle économique actuel des grands groupes. Elles peuvent s'en dégager en établissant des relations de coopération au sein d'écosystèmes coopératifs, généralement, territorialisés.

Les conditions d'accès aux ressources stratégiques pour une telle transformation sont très différentes pour les TPE-PME, d'un côté, pour les grands groupes et les ETI, de l'autre. Des logiques de mutualisation et d'accès aux ressources matérielles et immatérielles, comme aux ressources financières, sont déterminantes pour les TPE-PME.

Les conditions d'accès aux financements sont particulièrement problématiques pour les TPE-PME : les dispositifs d'accompagnement et de conseil, les guichets des banques, ou de BPI-France, ou les financements proposés par les agences de l'État ne sont pas, pour la plupart, à la maille des TPE-PME.

### **Recommandations**

- RS4 / EA-OI : Impulser une information et une formation à l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, des organismes promouvant la RSE, l'éco-conception, et les autres approches relevant de l'Économie Circulaire.
- RS5 / EA-RE : Favoriser l'évolution des rapports entre TPE-PME et les grands groupes, en incitant de nouvelles politiques d'achat intégrant les enjeux de l'EFC. Faire en sorte que l'État et ses agences, comme les collectivités territoriales, montrent l'exemple.
- RS6 / EA-OI : Créer des services dédiés à l'EFC au sein des agences de l'Etat, et de la BPI chargés de coopérer avec les organismes d'intermédiation EFC afin d'aider et accompagner les TPE-PME. Il s'agit de faire en sorte que ces entreprises puissent réellement accéder aux ressources financières, notamment, à travers les différents systèmes d'aide des pouvoirs publics, mais aussi aux ressources immatérielles (notamment les connaissances et les compétences) nécessaires à l'engagement prolongé de l'entreprise dans une trajectoire relevant de ce modèle économique.

### **1.3. Conclusions intermédiaires concernant les freins culturels rencontrés par les entreprises**

La dynamique servicielle de l'économie relève d'une construction culturelle d'autant plus complexe à diffuser que les services apparaissent, encore aujourd'hui, comme très largement en appui à la production industrielle ; comme un surplus de valeur, l'essentiel relevant du bien lui-même. Dans les représentations dominantes encore actuellement, les activités de service, notamment immatériels, ne sont pas réellement productrices de valeur.

Or, la dimension culturelle a un impact déterminant sur la capacité d'innovation des acteurs économiques. S'autoriser à innover, dans une perspective de rupture de modèle, signifie prendre le risque de se retrouver à la marge du modèle dominant et du discours dominant.

### **Recommandations**

- RS7 / CT-OI-RE-AC : Créer des espaces d'échanges (tiers-lieux ; clubs...) entre entreprises pour soutenir les expérimentations des dirigeants *souvent très seuls* lorsque l'entreprise est une TPE-PME, ou entre cadres supérieurs en responsabilité dans les grands groupes ;
- RS8 / CT-OI-RE-AC : Animer des débats publics, soutenir des créations culturelles au service d'un nouvel *imaginaire social* ;
- RS9 / CT-OI-RE-AC : Identifier des moyens financiers particuliers pour connaître largement les *révélés* des entreprises déjà engagées, ceux concernant des projets territoriaux relevant d'une démarche d'EFC, ainsi que ceux des services des pouvoirs publics qui les soutiennent.

### **1.4. Conclusions intermédiaires concernant l'évolution des compétences et des métiers dans les entreprises**

Le modèle industriel et productiviste s'appuie sur une organisation du travail souvent désignée par l'expression de « taylorisme », fondée sur une division des tâches et des métiers très poussée et un fonctionnement en silos. La dynamique servicielle, en introduisant la coopération comme un enjeu central, rend nécessaire le développement de nouvelles compétences transverses. Le commercial devient un co-constructeur avec son client du service rendu, le manager acquiert des compétences dans l'analyse du travail, d'animation de dispositifs réflexifs stables au sein de l'organisation. Pour les acteurs interrogés, il est repéré que le développement durable est souvent intégré dans les cahiers des charges comme une activité ou une compétence complémentaire alors que le besoin se porte sur une compétence transverse, singulière, afin de consolider la coopération entre services différents.

### **Recommandations**

- RS10 / EA-ORF : Créer une mission d'observation au sein d'un organisme d'intermédiation concernant l'évolution des métiers et des compétences induites par les enjeux de coopération et de changement de modèle économique.
- RS11 / EA-ORF : Créer des liens entre cette mission et des organismes de formation initiale comme de formation continue, par exemples le CNAM et les écoles d'ingénieurs ou de gestion ;
- RS12 / CT-OI-RE : cibler des financements dédiés à la création de dispositifs de réflexivité et de professionnalisation entre entreprises portés par les clubs EFC.

### **1.5. Conclusions intermédiaires concernant l'accompagnement des entreprises**

En matière d'accompagnement et d'apports de connaissances, il existe un foisonnement de propositions en lien avec le développement durable. Pourtant, ces approches dites « expertes » peuvent entrer en contradiction les unes avec les autres. Les entreprises qui cherchent à changer de modèle de développement en pâtissent.

Les dimensions sociales, sociétales, institutionnelles des processus d'innovation dits « serviciels » peuvent susciter des incompréhensions avec les salariés, les clients ou les partenaires. Leur acceptation nécessite généralement un déplacement professionnel significatif.

### **Recommandations**

- RS13 / AE-CT-OI-RE-ORF : créer des dispositifs de formation professionnelle continue des accompagnateurs de PME-TPE en lien avec l'avancée de la recherche et les retours d'expérience dans le domaine de l'EFC ; et labelliser ces dispositifs ;
- RS14 / AE-CT-RE-ORF : Privilégier le financement des dispositifs d'accompagnements collectifs des TPE-PME, de leurs dirigeants comme de leurs services RH, commerciaux-marketing ; de R/D - innovation ;
- RS15 / AE-CT-OI-RE : Créer puis soutenir le développement des organismes d'intermédiation EFC pour favoriser la coopération des acteurs à l'échelle des Régions comme celle des bassins de vie ;
- RS16 / CT-OI-ORF : Appuyer la création, le développement et la professionnalisation de communautés d'accompagnateurs capables de coopérer avec le milieu de la recherche en sciences sociales et humaines.
- RS17 / EA-CT-OI-ORF : Créer des chaires EFC dans les universités, dans les écoles d'ingénieurs et de commerce. Les mettre en réseau ;

- RS18 / EA-CT-OI-ORF : Impulser le développement de communautés scientifiques, notamment en sciences humaines et sociales, en appui à l'intervention et à l'expérimentation.

### **1.6. Conclusions intermédiaires concernant la recherche de partenaires par les entreprises**

L'innovation servicielle se construit à partir de l'expérience réelle du travail et de la coopération entre acteurs. Dans la dynamique servicielle, le service n'est plus un geste commercial complémentaire à l'offre permettant de fixer ses conditions d'usage, mais un élément essentiel de la solution co-construite avec les clients considérés comme des partenaires. Ce déplacement implique des dispositifs d'écoute mutuelle entre les différentes parties prenantes, en interne comme en externe.

Les TPE-PME ont des difficultés à trouver des clients et des partenaires pour expérimenter de nouvelles solutions ; les grandes entreprises ont des difficultés liées davantage à leur fonctionnement interne, avec une démarche venant mettre sous tension les dimensions juridiques et administratives de leur travail.

#### **Recommandations**

- RS19 / OI-RE-AC : développer des réseaux d'acteurs ayant des systèmes d'attentes réciproques, pour la conduite d'expérimentations ;
- RS20 / CT-OI : développer les organismes d'intermédiation en charge de l'animation des dynamiques d'innovation au sein d'écosystèmes territoriaux (tiers-lieux, clubs, etc.).

### **1.7. Conclusions intermédiaires concernant le financement de l'innovation des entreprises**

L'innovation servicielle peine à être appréhendée par les dispositifs habituels de financement, compte tenu du caractère parfois difficilement prévisible du résultat directement appréhendable, mais aussi de leur durée ou des ressources qui seront mobilisées par les bénéficiaires.

L'innovation de service suppose un processus progressif, co-construit avec les clients et générant par lui-même des besoins de soutien sous forme de formations ou de professionnalisation, et d'évaluation.

En ce qui concerne les TPE-PME, il apparaît nécessaire de pallier l'absence de dispositifs leur permettant de financer le développement de leurs ressources immatérielles<sup>69</sup>, alors que des financements conséquents s'adressent aux innovations technologiques.

#### **Recommandations :**

- RS21 / EA-OI-RE : apporter une aide technique aux TPE-PME afin qu'elles puissent formaliser leur demande de financement en lien avec les critères attendus par les financeurs publics, privés ou parapublics comme la BPI ;

---

<sup>69</sup> La démarche et le référentiel CapImmatériel, développés par le Laboratoire ATEMIS à la demande de la DGE, sont disponibles à l'adresse suivante : <https://www.cap-immateriel.fr/>.

- RS22 / EA-OI-ORF : favoriser une montée en compétence des financeurs privés, publics et parapublics (BPI) quant au rôle stratégique des ressources immatérielles, la spécificité de leur évaluation et la spécificité des modalités de financement des investissements immatériels ;
- RS23 / EA-OI-RE : organiser une médiation dans le dialogue entre entreprises et financeurs pour dépasser les contradictions entre les formes traditionnelles de l'investissement et les spécificités des investissements immatériels. Cette médiation pourrait être assumée par les organismes d'intermédiation EFC formés à cette tâche en lien avec la BPI et l'ADEME ;
- RS24 / EA-CT-OI-ORF : Développer des dispositifs d'évaluation adaptés aux projets innovants, en mesure de documenter le périmètre réel de la valeur créée (effets utiles directs et indirects, externalités territoriales, etc.), ainsi que la dynamique de développement du patrimoine immatériel territorial.

### **1.8. Conclusions intermédiaires concernant la commande publique vis-à-vis des entreprises**

La commande publique est caractérisée par une conception technique pouvant conduire à une incohérence entre les politiques locales de soutien aux démarches durables et les procédures qui l'encadrent.

Par ailleurs, le processus d'achat est aujourd'hui marqué par une séparation entre offre et demande, dont la rencontre ne s'opère que via les cahiers des charges techniques et l'argumentation concernant les coûts de l'opération. Cette forme réduit fortement la possibilité pour les entreprises quel que soit leur statut de développer des démarches ambitieuses et innovantes à destination de commanditaires publics, ainsi que de construire des expériences de coopération et de co-élaboration de solutions innovantes entre prescripteurs publics, associations de consommateurs-usagers-citoyens et opérateurs privés.

#### **Recommandations**

- RS25 / EA-CT-OI : développer des formes de contractualisation permettant aux répondants de faire évoluer la demande émise par les acteurs publics ;
- RS26 / EA-CT-OI-RE : accroître la capacité de veille des acteurs publics en leur permettant de suivre les processus d'innovation servicielle des entreprises ;
- RS27 / EA-CT-OI-RE-ORF : doter les organismes publics d'un dispositif d'évaluation approprié aux enjeux de la performance d'usage :
  - o Prise en compte des effets réels de la coopération ;
  - o Prise en compte des externalités environnementales, sociales et territoriales.
- RS28 / EA-CT-OI-ORF : créer des formations concernant ces nouvelles politiques d'achat destinées aux agents publics et des espaces d'échange d'expérience entre ces acteurs animés par les Organismes de recherche et de formation engagés dans ce modèle.

### **1.9. Conclusions intermédiaires concernant les dispositifs d'évaluation mobilisés par les entreprises**

Les démarches servicielles induites par l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération supposent un renouvellement des systèmes d'évaluation. Ce type de production ne peut pas s'observer exclusivement par le biais de mesures ni sous l'angle de la conformité.

Dans ces démarches, il s'agit d'identifier les effets utiles directs *et indirects* des solutions proposées ; de leurs effets *matériels* et *immatériels*. Si certains effets sont immédiats, c'est-à-dire repérables en fin du cycle productif, d'autres se révèlent avec un décalage temporel plus ou moins important dont il faudra tenir compte. Par ailleurs, si les effets matériels sont quantifiables dans la mesure où il est possible de les mesurer, les effets immatériels ne le sont pas. Dans ce dernier cas, il s'agit de les révéler pour en apprécier leur importance<sup>70</sup>.

Enfin, dans la mesure où les ressources immatérielles sont stratégiques et que ces dernières peuvent se développer ou se détériorer, il est nécessaire de ne pas se cantonner aux résultats mais de se préoccuper de la façon dont l'activité réelle conduisant à la réalisation de la solution, s'est déroulée. Dans cette perspective, il s'agit d'engager des démarches réflexives permettant d'apprécier les raisons de l'appauvrissement des ressources immatérielles ou de leur développement pour être à même de professionnaliser les conduites de la Transition.

Ce type de démarches entrepreneuriales réclame la conception et le développement de dispositifs renouvelés d'évaluation.

### **Recommandations**

- R29 / CT-OI-RE-AC-ORF : financer la conception de nouveaux dispositifs d'évaluation adaptés aux différents champs d'activité qu'implique la Transition. Ces financements doivent favoriser la coopération entre les organismes de recherche, les organismes d'intermédiation et les réseaux d'entreprises ;
- RS30 / EA-CT-OI-RE-AC-ORF : développer des dispositifs d'évaluation sur le long terme (5-10 ans), permettant la délibération et l'objectivation collectives de la valeur générée avec des décalages temporels. Cette démarche devrait inclure les acteurs des projets, y compris les financeurs.

## **1.10. Conclusions intermédiaires concernant les réseaux d'entreprises**

Les réseaux d'entreprises sont fortement interpellés par les transformations économiques. Ils sont convoqués sur des enjeux et des demandes inhabituels pour eux.

### **Recommandations**

- RS31 / OI-RE-ORF : Faire évoluer les compétences des animateurs de réseaux vers les métiers de l'accompagnement, de l'intervention-recherche, du conseil ;
- RS32 / OI-RE-ORF : Favoriser des partenariats avec des organismes de recherche en sciences humaines et sociales pour aider à problématiser les questions nouvelles qui se posent aux entreprises, ainsi que pour évaluer les nouvelles pratiques d'accompagnement de la transition ;
- RS33 / CT-OI-RE-ORF : Donner des orientations plus claires sur le plan politique, afin de soutenir des trajectoires économiques plus cohérentes avec la Transition, à l'échelle des secteurs d'activité et des territoires infranationaux (favoriser de nouveaux agencements d'acteurs fondés sur la coopération).

---

<sup>70</sup> « Tout ne se compte pas, mais tout se raconte ».

## 2. Conclusions et recommandations concernant les collectivités territoriales

### 2.1. Conclusions intermédiaires et recommandations tirées de l'expérience pionnière de la Région Nord-Pas de Calais

La démarche engagée dans les Hauts-de-France conjugue plusieurs dimensions :

- L'animation d'un débat public à l'échelle régionale portant sur la nécessité de changer de modèle économique : « pas de Transition Écologique sans changement de modèle économique » ;
- L'accompagnement de TPE-PME par des dispositifs collectifs de « recherche-intervention » soutenant leur changement de modèle économique, avec l'appui des réseaux locaux d'entreprises (CJD, Réseau Alliances...);
- L'engagement d'intervenants-chercheurs engagés dans l'EFC auprès des entreprises, afin de faciliter leur appropriation du référentiel, d'identifier les difficultés qu'elles rencontrent et de chercher avec elles les moyens de les surmonter ;
- La création et la montée en puissance d'un club EFC, organisme d'intermédiation spécifique, permettant à une diversité d'acteurs du territoire de coopérer : entreprises, collectivités territoriales, associations de citoyens, chercheurs, consultants, autres organismes d'intermédiation... ;
- L'impulsion de démarches de coopération, d'innovations sociales et institutionnelles concernant les grandes fonctionnalités de la vie : l'alimentation, l'Habiter, la santé, la culture, la transition énergétique...
- Une coopération entre les services dédiés à l'action économique, l'action environnementale, l'action sociale et l'action de la recherche dans le Conseil Régional.

#### Recommandations :

- RS34 : EA-CT-OI. Stabiliser le financement des organismes d'intermédiation et notamment du club régional ainsi que ses antennes par bassin de vie ;
- RS35 : EA-CT-OI-RE. Faciliter l'accès aux financements publics des TPE-PME en s'appuyant sur les organismes d'intermédiation et éviter les guichets adressés directement aux entreprises ;
- RS36 : EA-CT-OI-ORF. Faire vivre le référentiel de l'EFC en l'enrichissant sur la base des retours d'expériences et des avancées dans la recherche. Financer ces activités ;
- RS37 : EA-CT-OI-ORF. Créer des dispositifs de professionnalisation des animateurs d'organisme d'intermédiation et de leurs correspondants dans les services de l'État déconcentré, dans les services des collectivités territoriales et ceux de l'ADEME régionale ;
- R3S38 : EA-CT-OI-RE-ORF. Développer le débat public et la circulation de l'information en y incluant des initiatives d'ordre culturel.

### 2.2. Conclusions intermédiaires et les recommandations concernant l'extension de l'EFC à d'autres régions

La diffusion aux autres régions suppose :

- L'engagement d'acteurs de la société civile : réseaux d'entreprises ou de projets territoriaux, réseaux de chercheurs et de consultants formés à l'EFC et préoccupés par les limites et

impasses du modèle dominant, la logique d'hyper-industrialisation et la domination des acteurs de la finance de marché ;

- En appui à cet engagement, l'action d'institutions régionales, que cela soit les services déconcentrés de l'État, les directions régionales de l'ADEME (voir chapitre 4 de ce rapport), ou les services des collectivités territoriales (Conseil Régionaux, Départementaux, Communautés d'agglomération ou communes...);
- L'émergence d'un organisme d'intermédiation spécifique portant la diffusion du modèle et animant le débat public, un club EFC avec ses antennes par bassin de vie ;
- La coopération entre chercheurs-consultants-organismes d'intermédiation et acteurs engagés dans ce nouveau modèle afin de faire vivre le référentiel ;
- L'existence de dispositifs de financements publics pérennes, de dimension collective, faciles d'accès aux TPE-PME accompagnées par les organismes d'intermédiation.

#### **Recommandations :**

- R39 / EA-CT : *Multiplier* les dispositifs d'accompagnement collectifs et individuels pour soutenir les entreprises et les porteurs de projets territoriaux afin de créer des éco-systèmes coopératifs territoriaux en veillant à l'accessibilité de ces dispositifs ;
- RS40 / EA-CT-ORF : *Impulser* la coopération entre les différentes institutions et agences territoriales, en créer des dispositifs de formation à l'EFC et de retours d'expérience afin de faire évoluer les métiers de leurs agents. Ces dispositifs devront être co-animés par des chercheurs accompagnant des projets relevant de l'EFC ;
- RS41 / EA-CT-OI : *Mobiliser et former* les organismes d'intermédiation régionaux qui existent déjà sur les territoires afin d'en faire des vecteurs de la diffusion de l'EFC ;
- RS42 / EA-CT-OI : *Créer un réseau inter-régions* des services en charge du développement de l'EFC pour se former et réaliser des retours d'expériences ;
- RS43 / EA-CT-OI : *Créer un réseau d'élus* des collectivités territoriales afin de soutenir l'évolution de l'organisation du travail des services de leur institution pour soutenir leurs démarches de coopération entre services.

### **3. Conclusions intermédiaires concernant l'action de l'Etat et de ses agences ; recommandations spécifiques**

#### **3.1. Conclusions intermédiaires et les recommandations concernant plus spécifiquement l'action de l'ADEME**

L'ADEME s'est engagée dans une politique de soutien au développement de ce nouveau modèle économique depuis maintenant près de huit années, tant au niveau national que dans certaines de ses délégations régionales.

Si l'impulsion de l'engagement de l'ADEME et l'initialisation des premières actions sont venues de la Direction l'Economie Circulaire et Consommation Durable, cette dernière a trouvé le chemin pour construire pas à pas des coopérations transverses au sein de l'Agence avec la Direction de la Prospective et de la Recherche, comme avec cinq délégations régionales<sup>71</sup>. Avec le programme Copter, cette coopération transverse est en train de s'étendre.

---

<sup>71</sup> entre 2014 et 2020 : AURA, PACA, Occitanie, Grand-Est et Normandie.

Les actions de l'ADEME concernent tant les changements de comportements des acteurs (entreprises, collectivités territoriales, associations de consommateurs-citoyens), que la production de connaissances utiles et accessibles aux acteurs voulant mobiliser le référentiel de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (cf. Le site de l'ADEME, ceux des clubs et de l'IE-EFC, celui du CIRIDD, celui du laboratoire de recherche ATEMIS...), que l'animation du débat public autour de ses enjeux tant au plan national qu'au plan régional ; par exemples, soutien annuel et participation de l'ADEME aux universités d'été organisées par l'IE-EFC et les clubs ; soutien et participation à l'Agora annuelle en coopération avec l'Institut de la recherche de la Caisse des Dépôts et Consignations...

Le soutien de l'ADEME s'exprime, également, par des budgets octroyés aux structures d'intermédiations portant ce modèle, notamment, en frais salariaux concernant leurs chargés de mission.

Il faut noter quatre séries de limites :

- Les directions régionales de l'ADEME ne sont pas encore toutes engagées dans cette politique. Cela tient à plusieurs facteurs. Cela tient parfois à la difficulté de compréhension des enjeux portés par ce modèle ; ce qui peut conduire certaines directions régionales à ne dédier que de faibles ressources humaines spécifiques au développement de ce modèle (pas de chargé de mission à temps plein sur ce sujet ;
- Les financements des actions d'accompagnement collectif des entreprises peuvent être engagés une, deux fois voire trois fois dans une région, puis arrêtés. La pérennité de ces dispositifs n'est donc pas assurée. Cela freine la confiance des entreprises dans l'Ademe ;
- Une fois le premier parcours d'accompagnement collectif terminé, les entreprises sont souvent laissées à elles-mêmes et renvoyées aux systèmes classiques d'aide individuelle. Or, ces dispositifs sont centrés sur l'innovation technologique ; ils ne répondent pas à la diversité des enjeux auxquels sont confrontées ces entreprises ;
- Dans la plupart des dispositifs de financement d'aides aux projets innovants, les dépenses doivent être engagées à 100% avant que l'aide financière de l'ADEME (généralement inférieure à 70 %) puisse être versée. Des problèmes importants de trésorerie se posent d'autant plus difficiles à dépasser que les associations jouant un rôle d'intermédiation ont très peu de fonds propres et sont en grande difficulté pour les constituer ;
- La mise en place du programme Copter par l'ADEME est très prometteur. Il faut remarquer qu'il conduit à de nouvelles coopérations transverses au sein de l'Agence. Cette démarche mérite d'être approfondie et élargie progressivement à l'ensemble des directions de l'Agence. De ce point de vue, l'élargissement du groupe de Pairs dédié aux référents EFC impulsé par la Direction de l'Économie Circulaire et la Consommation Durable mérite d'être développé.

### **Recommandations**

- RS44 / EA : *Que toutes les directions régionales de l'ADEME s'engagent dans le soutien au développement de ce modèle et désignent un ou de plusieurs référents dédiés et formés ;*
- RS45 / EA : *Élargir le groupe de Pairs dédié aux référents EFC à toutes les directions de l'Ademe ;*
- RS46 / EA : *pérenniser les financements de l'ADEME d'année en année et, parallèlement, trouver des partenaires publics ou privés prêts à cofinancer ces démarches afin de créer un « effet levier » ;*
- RS47 / EA : *Ouvrir les dispositifs de financement de l'innovation aux innovations organisationnelles, sociales (évolution des métiers en particulier) et institutionnelles (règles*

d'évaluation ; mode de contractualisation des conventions d'engagement ; évolution de la commande publique...);

- RS48 / EA : permettre aux nouveaux organismes d'intermédiation de constituer leur *fonds propre et simplifier les procédures administratives*.

### **3.2. Conclusions intermédiaires et les recommandations concernant l'action de l'ANRU et de l'UGAP**

Pour l'instant, il n'a pas été possible d'identifier des actions matérialisant le caractère opérationnel des orientations de l'ANRU. Ce passage à l'opérationnel pourrait se faire en lien avec le programme Copter de l'ADEME lorsque les sujets traités dans les projets recouvrent le champ de compétence de l'ANRU.

Il manque un dispositif de pairs interne à l'UGAP permettant de faire remonter les expériences et les mettre en discussion. Il manque un dispositif d'évaluation ad-hoc également à même d'identifier la portée réelle de cette orientation.

#### **Recommandations :**

RS49 / EA : créer des coopérations entre l'ANRU et l'Ademe, d'un côté, l'UGAP et l'Ademe, de l'autre en s'appuyant sur le programme Copter ;

RS50 / EA : développer au sein de l'ANRU comme au sein de l'UGAP une sensibilisation des agents de ces deux EPIC aux apports de l'EFC et créer des formations destinées aux chargés de mission qui prendraient en charge les projets s'y référant ;

RS51 / EA : créer un dispositif de Pairs interne à l'UGAP ou en alliance avec celui de l'ANRU voire de l'ADEME permettant de faire progresser la compétence des chargés de mission et de mettre en discussion la portée des actions ;

RS52 / EA / créer un dispositif d'évaluation par la recherche des actions menées par ces acteurs publics.

### **3.3. Conclusions intermédiaires et recommandations concernant l'activité de l'État en tant que tel**

Jusqu'à maintenant, l'État, à l'exception de la DIRRECTE Hauts de France et de la DIRRECTE Occitanie, n'a pas lancé d'actions précises de soutien à des projets relevant de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération. Il s'est essentiellement engagé dans des actions de sensibilisation sur la base de notes, de conférences ou de colloques. Il n'existe pas de budget alloué à l'appui du développement de ce modèle économique.

Les dispositifs de formation des fonctionnaires de l'État sont très peu nombreux.

Enfin, il n'apparaît pas clairement que des politiques interministérielles aient été engagées sur cette question alors que cela concerne l'ensemble des ministères et leur capacité de coopération transverse.

Une première série de recommandations d'ordre général, culturel et organisationnel, peut être stipulée.

### **Recommandations**

- RS53 / EA : *organiser des actions de communication et de sensibilisation, colloques ou conférences, à l'intention des agents et des administrations ainsi que des dispositifs de formation à l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération qui leur soient destinés ;*
- RS54 / EA : *Positionner au Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance une mission consistant à sensibiliser les autres ministères à l'EFC et à définir avec chaque ministère un plan d'action correspondant au périmètre de leur compétence ;*
- RS55 / EA : *Etablir un premier budget de l'Etat, dédié à l'EFC positionné au Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance.*

### **3.4. Conclusions intermédiaires et recommandations concernant l'action de l'Etat vis-à-vis de la dimension immatérielle de la valeur**

L'État, et notamment la DGE au sein du Ministère des Finances, a repéré l'enjeu de l'immatériel, son caractère stratégique pour les entreprises et les organisations. C'est une source nouvelle de performance et de développement qui n'a pas encore dévoilé tout son potentiel.

### **Recommandations**

Pour renforcer l'approche par l'État du rôle stratégique des ressources immatérielles et de leur rôle moteur dans le modèle de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, il conviendrait de :

- RS56 / EA : Sensibiliser et former les agents de l'Etat et de ses agences aux enjeux stratégiques de l'immatériel en lien avec l'EFC ;
- RS57 / EA : Renouveler l'engagement de la DGE dans la démarche CAP'IMMATERIEL, et enrichir la démarche au financement de la création d'entreprises (start-up) engagées dans l'EFC ;
- RS58 / EA : associer la BPI à la démarche Cap'Immatériel.

### **3.5. Conclusions intermédiaires et recommandations concernant l'action de l'Etat vis-à-vis des innovations de statuts et de gouvernance des organisations**

Une diversité d'innovations institutionnelles concerne le statut des entreprises et celui des écosystèmes coopératifs qui sont en train d'émerger dépassant leur périmètre traditionnel de responsabilité. Ces nouveaux statuts essaient de formaliser, généralement, en lien avec le renouveau des rapports des entreprises aux dynamiques territoriales et à leur volonté d'internaliser les externalités négatives et/ou positives identifiables à partir de territoires infranationaux.

Ces nouveaux statuts ou dispositifs institutionnels relayés ou initiés par l'Etat représentent à chaque fois des expériences nouvelles qui peuvent être articulées aux enjeux de déploiement de l'EFC tant par les entreprises que par les territoires infranationaux. Une évaluation par la recherche mériterait d'être entreprise, par exemple sous l'impulsion de l'Institut de la recherche de la CDC. Sa connaissance des enjeux et ses liens avec les milieux de la recherche en sciences sociales devraient aider à faire progresser l'évaluation de la pertinence de ces nouveaux statuts ou dispositifs.

### **Recommandations**

- RS59 / EA : Choisir un organisme et le financer pour porter l'évaluation par la recherche de la pertinence des nouveaux statuts d'entreprise en lien avec les dynamiques d'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération : les compétences de l'Institut de la Recherche de la Caisse des dépôts et Consignations en feraient un organisme ad-hoc ;
- RS60 / EA : Renforcer les dispositifs de financements et d'accompagnement des SCIC, afin qu'elles s'initient à l'évaluation des ressources immatérielles ;
- RS61 / EA : Renforcer la capacité des PTCE à identifier la question de l'organisation réflexive comme une question structurante pour aider au développement des projets ;
- RS62 / EA : Créer une mission d'évaluation de la portée et des effets des PTCE depuis leur création jusqu'à ce jour ;
- RS63 / EA : Créer des dispositifs d'accompagnement des PTCA en lien avec le programme Coopter de l'ADEME, de manière à ce qu'ils puissent mieux se situer vis-à-vis de leurs écosystèmes d'acteurs ;
- RS64 / EA : missionner le Fonjep pour identifier les modalités d'une évaluation de la performance plus en accord avec les intentions des associations, où la seule évaluation par des résultats quantifiés masque les effets utiles et la diversité des dimensions de valeur qui sont réellement apportées.

### ***3.6. Conclusions intermédiaires concernant l'action de l'Etat vis-à-vis l'organisation du travail des administrations***

Les textes réglementaires témoignent de l'intérêt de l'État pour la notion de travail réel qui permet de saisir de manière pertinente les difficultés rencontrées par les agents dans les situations de travail.

La capacité d'initier des organisations réflexives dans les administrations publiques est essentielle.

Démarrer par des initiatives pilotes relève d'une première étape qui devrait être initiée par des professionnels.

#### ***Recommandations :***

- RS65 / EA-ORF : Mobiliser l'Institut de Psychodynamique du Travail comme acteur professionnel en capacité d'initier des démarches réflexives dans des organisations pilotes de l'Etat, en coopération avec les organismes d'intermédiation EFC et l'Ademe ;
- RS66 / EA-ORF : Former l'encadrement supérieur et l'encadrement de proximité des administrations publiques au management de l'organisation réflexive.

### ***3.7. Conclusions intermédiaires et recommandation concernant l'Etat vis-à-vis des achats publics***

L'achat public représente un enjeu très important en matière d'orientation du développement économique : environ 89 milliards d'euros hors commandes militaires.

Les acheteurs publics cherchent à inscrire leurs actions dans une dynamique vertueuse pour les territoires et pour l'État. Ils doivent souvent faire preuve d'innovation et d'imagination pour adapter leurs intentions avec les contraintes réglementaires très fortes et un contentieux abondant. Ils peuvent

également trouver un appui sur certaines innovations dans le code de la commande publique, comme le contrat de performance énergétique.

Cependant, pour aller plus loin en s'appuyant sur le modèle de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, la première difficulté que rencontrent les opérateurs économiques réside dans le fait que ce modèle est encore peu connu par les acteurs publics, et donc peu mobilisé. De ce fait, les appels d'offres restent principalement orientés vers l'acquisition de produits ou de biens d'équipement, et n'incluent pas d'analyse pouvant ouvrir une possibilité de variante d'usage. Lorsqu'un cahier des charges plus fonctionnel existe, les critères d'attribution restent encore trop souvent centrés sur le prix, sans proposer des variantes dans les spécifications techniques ou des options innovantes.

### **Recommandations**

- RS67 / EA : mobiliser l'UGAP pour engager des expérimentations en lien avec un organisme d'intermédiation EFC ;
- RS68 / EA : En s'inspirant du Contrat de Performance Énergétique, expérimenter la forme d'un Contrat de Performance Alimentaire ;
- RS69 / EA : Accompagner les acheteurs dans la mise en œuvre et le suivi des plans de progrès, en instituant des dispositifs de retour d'expériences des acheteurs ;
- RS70 / EA : Favoriser les achats conjoints entre structures privées et publiques sur les territoires. Créer des outils et des dispositifs qui permettent les achats groupés entre le privé et le public (SCIC, Groupement d'achat en format PPP ...).
- RS71 / EA : Accompagner les acheteurs publics dans la compréhension du modèle de l'EFC à travers des dispositifs de retour d'expérience.

### **3.8. Conclusions intermédiaires et recommandations concernant l'Etat et les mesures d'ordre macro-économique**

Les instruments d'intervention publique dans les dynamiques macro-économiques doivent s'adapter aux enjeux conjoncturels et aux enjeux de la Transition qui sont aussi des enjeux structurels. Les logiques et les outils construits dans la période caractérisée par la croissance industrielle (XXème siècle) ne sont pas adaptés à la période actuelle. La situation de crise sanitaire, et ses conséquences sur le plan social et économique, et les conditions de transition vers un développement durable sur le plan environnemental et climatique demandent des dispositifs d'interventions spécifiques.

Le plan de relance représente une occasion exceptionnelle et historique consistant à mobiliser des ressources financières conséquentes de la part de l'État au service d'une nouvelle orientation économique des entreprises et, plus largement, des territoires. Cela demande d'adapter les logiques d'appel à projets et d'allocation de ces financements aux conditions réelles permettant aux entreprises de s'engager dans des innovations de rupture, tant sur le plan de leur offre, que des modes d'organisation de la production, jusqu'à la relation avec les consommateurs. Trois séries de questions sont posées, faisant l'objet de recommandation spécifiques.

### **Recommandations**

- RS72 / EA-OI : *Sous l'égide du Ministère des Finances, créer un groupe de travail regroupant la BPI, L'Ademe et les organismes d'intermédiation EFC afin de définir les conditions de financement d'expérimentations EFC en adjacence au plan de relance ;*
- RS73 / EA : *Missionner l'ADEME, la BPI et la Banque des Territoire, en lien avec des organismes d'intermédiation EFC, pour mettre en place un circuit spécifique de financement des TPE-PME souhaitant s'engager dans des innovations de rupture d'ordre économique, quel que soit leur statut ;*
- RS74 / EA : *Missionner un organisme d'intermédiation EFC pour élaborer un référentiel EFC concernant la Responsabilité Territoriale des Entreprises (RTE) en lien avec les attentes des territoires infranationaux ;*
- RS75 / EA : *Octroyer les moyens financiers aux organismes d'intermédiation EFC afin d'articuler des actions conjointes sur l'offre et la demande pour produire des innovations servicielles basée sur des dynamiques territoriales durables ;*
- RS76 / EA : *mobiliser le Réseau Cocagne afin qu'il entraîne les autres entreprises d'insertion par l'activité économique, afin qu'ils soient des opérateurs territoriaux de coopération, d'intégration entre sphères fonctionnelles et de création d'emplois pour les personnes à risque de précarité.*
- RS77 / EA : *Créer un groupe de réflexion en charge d'émettre des recommandations sur l'activation d'un taux réduit de TVA pour des solutions intégrées (offres de biens-services) à haute valeur territoriale, en mesure de faciliter le passage à une économie de service, avec un fort ancrage territorial et un fort potentiel de création d'emplois pour tous.*

## Annexe 3

### METHODOLOGIE D'ENQUETE

L'engagement des entreprises dans l'EFC s'appuie sur une série d'entretiens menés avec des dirigeants d'entreprise, des responsables de groupements professionnels et de chargés de mission d'organismes d'intermédiation.

Des entretiens semi-directifs ont été menés sur la base d'une trame de questionnement commune, adaptée en fonction des activités et des responsabilités de l'interlocuteur.

*A la lumière des deux dimensions essentielles du modèle économique dominant (une rentabilité fondée sur la recherche de la croissance des volumes de production comme de consommation, d'un côté, la financiarisation de la dynamique économique des entreprises, de l'autre), l'objectif de l'entretien consiste à identifier et à comprendre :*

- 1. Comment, à partir de vos responsabilités professionnelles, vous percevez l'évolution des comportements des entreprises en France (et à l'étranger). Sur quels enjeux de nouveaux comportements émergent-ils ?*
- 2. Quelles initiatives ont déjà été prises par vous ou vos services pour favoriser cette Transition Écologique et Économique ? Selon vous, en quoi votre entreprise a engagé des démarches relevant de l'économie de la fonctionnalité et de l'usage ?*
- 3. Dans quelle mesure l'entreprise peut, ou non, mentionner des premiers résultats ?*
- 4. Quelles sont les barrières que vous rencontrez et quelles actions vous avez engagé pour les surmonter ?*
- 5. Plus généralement, pourquoi selon vous, les acteurs économiques ont-ils des difficultés à aller vers une Transition Écologique fondée sur un changement de modèle économique ?*
- 6. Qu'attendez-vous des pouvoirs publics pour faciliter la transition vers de nouveaux modèles économiques, notamment relevant de l'économie de la fonctionnalité et de l'usage ?*

## Personnes rencontrées :

M. Fabrice BONNIFET, Président du C3D (Collège des Directeurs du Développement Durable), qui regroupe plus de 180 Directeurs de grandes entreprises. Directeur Développement Durable & Qualité, Sécurité, Environnement, Groupe Bouygues.

M. Franck SPRECHER, délégué national CJD aux Nouvelles Économies. Président du CJD Région Nord Pas de Calais 2013-2015.

M. Thierry FABBA, membre de la commission RSE au MEDEF 31, membre du CJD Occitanie, Président de Planet'RSE Toulouse 2016-2020.

M. Simon PINGEON, Chargé de projets économie circulaire chez Initiatives Durables (réseau régional alsacien de PME, grandes entreprises et collectivités territoriales) ; animateur du Club Terres EFC Grand Est.

M. Alain LE CORRE, Président CJD Rouen (2014-2016), Président CJD Normandie, membre du comité de pilotage de la commission nationale Nouveaux Modèles Economiques du CJD, animateur de Commissions NME/EFC au CJD ; Vice-Président Club Terres EFC Normandie (INNÉ).

M. James PEDRON, Responsable de projets au Centre International de Ressources et d'Innovation pour le Développement Durable (CIRIDD). Co-animateur de l'atelier Commande publique de l'Institut européen d'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

M. Nicolas FRANGO, géographe, chargé de mission, CIRIDD ; animateur du Club CLEF (NME / EFC), précédemment chargé de mission Économie Circulaire à la Métropole de Lyon.

M. Daniel DESRUELLES, Directeur de la Fédération Régionale CUMA - Coopératives d'Utilisation de Matérielle Agricole - Hauts-de-France.

M. Luc VERMEULEN, Président de la Fédération Nationale des CUMA.

Mme Aimée CHEVALIER, Responsable Qualité, Sécurité et Développement durable du groupe LYRECO.

Mme Nathalie BARDAILLE, chargée de mission Transition Écologique et solidaire, Association APES-HDF (Acteurs pour une Économie Solidaire des Hauts-de-France).

Mme Laurie DECOUX, cheffe de projet RSE et économie de la fonctionnalité, Réseau ALLIANCE (Lille).

M. Stéphane LETRON, Président du Club Terres EFC OCCITANIE ; président CJD MIDI-PYRENEES 2016-2018.

M. Damien VERDIER, Président du Groupement des Professions de Services ; Membre du Comité Exécutif et Directeur Général de la Responsabilité d'Entreprise de Sodexo.