

Proposition de contribution au colloque international et interdisciplinaire  
Bien Vivre 2022

**Changement de modèle de pensée et d'action économique :  
Repères et expérimentation**

Aujourd'hui citoyens, chercheurs, acteurs politiques et économiques sont d'accord sur le fait qu'il faut changer de mode de vie et de consommation s'il on veut prendre en charge les enjeux environnementaux et sociétaux. Mais les démarches engagées agissent souvent sur une seule des dimensions de développement durable, ce qui aboutit souvent à desservir les enjeux mêmes ciblés par ces démarches alternatives. Le défi aujourd'hui est donc de concevoir des repères de pensées et d'action pour amorcer un changement structurel, impactant, qui articule modes de production et modes de vie, les 3 dimensions du développement durable, et les différentes échelles territoriales. A quel niveau du modèle économique faut-il penser et agir pour espérer un changement structurel articulant ces 3 dimensions ?

C'est ce que le laboratoire de recherche et d'intervention ATEMIS a cherché à concevoir d'un point de vue conceptuel et expérientiel, avec des acteurs économiques et institutionnels, confrontés à la difficulté de sortir d'impasses économiques, tout en prenant en charge les enjeux environnementaux et sociétaux. Depuis 20 ans, ATEMIS accompagne des expérimentations de changement de modèle économique auprès de PME, d'acteurs de l'ESS (Réseau Cocagne), pour créer les conditions d'une pensée économique alternative et d'une capacité de mise en œuvre concrète. C'est ainsi qu'a émergé le référentiel de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération. C'est dans une logique participative et dialogique entre concepts et expérimentation terrain, que le laboratoire ATEMIS approche la conception de repères de pensée et d'action pour aider à concevoir des trajectoires de transition expérimentées à partir de ceux-ci. Ce processus d'évolution du référentiel EFC et d'évaluation des trajectoires place les acteurs faiseurs au centre et impliquent des institutions publiques locales et nationales aux côtés des acteurs économiques, pour que l'expérience locale puisse être l'occasion aussi d'un déplacement des institutions de différentes échelles territoriales (collectivité, départemental, régional, national) mais aussi d'une meilleure compréhension des responsabilités et enjeux de chacun dans la mise en œuvre de ce changement de paradigme.

La présente proposition est de partager les repères EFC d'une transition structurelle vers le Bien Vivre sur les territoires, en articulant le propos autour de 4 points :

- Des impasses du modèle de développement classique que les modèles alternatifs peinent à dépasser
- Cadre théorique et méthodologique de l'EFC pour concevoir des services intégrant les enjeux territoriaux de l'habiter, la santé, l'alimentation, la mobilité : Focus sur la logique de production, la logique de gouvernance, la logique d'évaluation
- Apports et limites de l'EFC
- Partage d'un cas concret de trajectoire sur un territoire pilote des Hauts de France

## 1. Constat d'une impasse commune au modèle économique classique et aux démarches de développement durable

Le modèle économique dominant industriel et financiarisé et les modèles alternatifs (économie circulaire, ESS, SCOP) restent souvent emprisonnés dans une même impasse conceptuelle et empirique, principalement en lien avec d'une part une représentation de ce qui fait valeur, et d'autre part une logique de rentabilité et de performance couplée à la logique des volumes. Ces deux dimensions entraînant un enlèvement dans des dynamiques économiques, sociales et environnementales dégradées de :

- Standardisation des services et d'économie d'échelle ne prenant pas en charge les besoins situés des bénéficiaires sur leurs territoires, et poussant vers un logique de délocalisation de la production, d'externalisation de la maintenance, ...
- Intensification et de division du travail interne à l'entreprise, enduisant une qualité empêchée, une entrave à la pertinence d'arbitrage professionnel, une perte de sens du travail, un rendez-vous manqué d'émancipation et de santé
- Inégalités de gouvernance et de rémunération entre acteurs du système productif au détriment des sous-traitants et « 1<sup>er</sup> de cordée » de la chaîne de valeur ; ainsi que des incohérence productive inter et intra-filières
- De concurrence entre prestataires, sur la base de comparaison sur des prix unitaires de biens ou services assimilés à des quasi-biens.

## 2. L'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération : cadre théorique et méthodologique

### a. Cadre théorique

L'EFC est un référentiel qui consiste à donner des repères pour concevoir un modèle économique permettant de concevoir des solutions basées sur l'intégration des biens et de services pour prendre en charge les externalités environnementales et sociétales et viser une performance d'usage (vendre une valeur servicielle et non plus des moyens matériels ou du temps) située territorialement territoriale.

Pour aider les entreprises publiques et privées à concevoir ce modèle économique de développement durable du territoire, l'EFC identifie 6 dimensions à analyser et mettre en mouvement et en cohérence :

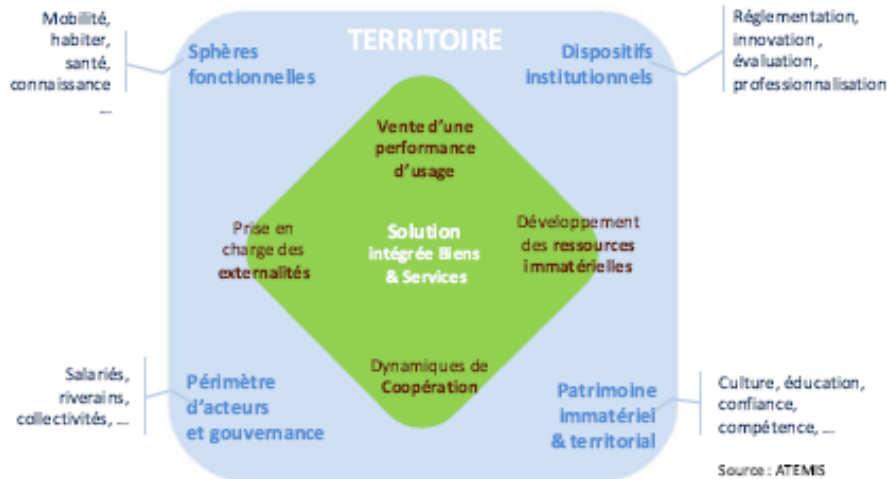
- **Une proposition de valeur** répondant à la question : « En quoi et à quelles conditions ce service fait valeur pour les acteurs du territoire, en lien avec les grands besoins et fonctionnalité de vie ? ». Puis quels **biens et services intégrer pour** prendre en charge cette demande située territorialement, en tenant compte de la diversité de besoins citoyens appelés à évoluer dans le temps et des enjeux environnementaux et sociétaux.
- **Les ressources matérielles et surtout immatérielles à mobiliser** pour concevoir ce bien et service intégré et soutenir une performance d'usage
- **Une organisation de la production** soutenant la mobilisation des ressources matérielles et immatérielles, en tenant compte des rapports inter-entreprises (sous-traitance, ...)

- **Un mode de contractualisation** reliant entreprises, clients-usagers, fournisseurs, acteurs du service public, autres bénéficiaires indirects du territoire, dans une logique de coopération (et non plus de rapport de domination caractéristique de la logique de chaîne de valeur) et de co-responsabilité,
- **Un mode de répartition et d'accumulation de la valeur** monétaire, basé sur une évaluation des effets utiles perçus par chaque acteur et des investissements matériels et immatériels engagés par chaque acteur
- **Un mode de gouvernance** touchant à la fois à l'intégration des acteurs externes portant cette convergence d'enjeux sur le territoire, et un système de management interne permettant d'intégrer le point de vue du travail dans les prises de décisions stratégiques

## b. Repères méthodologiques

L'EFC propose de s'appuyer sur un référentiel de repères pour analyser les usages et services existants et des repères pour intégrer les enjeux territoriaux, économiques, environnementaux et sociétaux du territoire dans le modèle de production et d'évaluation du service et dans le dispositif de gouvernance.

- Identifier les usages des citoyens et enjeux du territoire en lien la grande fonctionnalité de vie servie par le projet (habiter, se soigner, s'alimenter, ...)
- Repérer les acteurs portant des enjeux en lien avec cette fonctionnalité.
- A l'appui de la mise en récit du travail réel des acteurs du projet : révéler les effets utiles du projet, identifier les externalités négatives ou positives et les acteurs impactés par celles-ci
- Impulser la conception d'un écosystème coopératif entre acteurs territoriaux, s'engageant à intégrer ces enjeux, et à prendre en charge les externalités négatives, par la construction d'une convention orientant les engagements financiers, matériels, ou immatériels de chacun, sur la base des capacités et d'une évaluation des effets utiles du projet pour chaque acteur.
- Evaluer par la mise en récit et le retour sur expérience de l'ensemble des acteurs, les effets utiles/bénéfiques pour chaque acteur, les moyens immatériels et matériels engagés pour que le service soit rendu, les difficultés rencontrées, et évaluer en regard l'engagement (monétaire ou non) et la répartition de la rémunération
- Poursuivre dans une logique de processus itératif



### c. Focus sur 3 axes centraux de la trajectoire de changement de modèle économique proposé

#### i. Concevoir un modèle productif entrepreneurial *au service* des besoins essentiels territorialisés des habitants

La première étape est de penser un système entrepreneurial soucieux d'intégrer dans son modèle de production, d'une part les enjeux sociétaux (utilité et besoins sur les grands besoins sociétaux, le grandes fonctionnalités de la vie (alimentation, mobilité, santé, culture, ...) contextualisées dans un bassin de vie concret, et d'autre part les enjeux environnementaux. Cette première étape implique :

- La **dynamique servicielle** nécessite de concevoir un système productif « déstandardisé » avec travailleurs et bénéficiaires. Ce qui invite au concept de **co-production de service**, prenant en compte à la fois les exigences de production et les besoins et contraintes d'accessibilité des bénéficiaires, dans une logique de **qualité de relation de service**. Il s'agit de tenir les enjeux de conditions d'usage et ceux de conditions de travail de production.
- Cette logique de coproduction de solution servicielle s'ancre sur une **notion de valeur** qui vise **l'utilité située** du service. La recherche **d'effets utiles** du service co-produit invite le système entrepreneurial à instruire en quoi le service réalisé sert l'une des **grandes fonctionnalités de la vie** (bien vivre alimentaire, santé, habiter, culture, santé, et est utile au bénéficiaires situés dans un bassin de vie, et à quelles conditions d'accessibilité.
- **Internaliser les externalités environnementales et sociétales au cœur du modèle économique de l'entreprise**, et prendre en charge les conditions l'accessibilité de ces

services essentiels nécessite de passer à un **périmètre de gouvernance** et de **financement** impliquant les autres acteurs privés et publics participant de ces grandes fonctionnalités de vie sur leur territoire. C'est ce qu'appelle le dispositif **d'Ecosystème Coopératif Territorialisé**, actuellement expérimenté sur des territoires pilotes avec l'ADEME, en lien avec des projets de service portant sur les grandes fonctionnalités de vie.

## ii. Elargir la gouvernance à un écosystème coopératif et territorialisé

L'intention de l'acteur économique de viser l'utilité servicielle et la prise en charge des externalités nécessite d'élargir et d'innover dans le modèle de gouvernance, de conventionnement, de financement et d'évaluation. Il n'a pas la main sur toutes les leviers de mobilité (répartition géographiques des services essentiels, infrastructure de transports publics ...), santé (offre du soin sur le territoire, ...) à mobiliser, ni les financements suffisants. Et pourtant c'est bien au niveau de ces projets économiques concrets que se jouent les innovations servicielles au contact des habitants du territoire. Les projets portés par les acteurs économiques du territoire représentent ainsi un vivier d'innovation, d'information et d'orientation puissant pour les institutions et l'action publiques.

L'EFC propose d'expérimenter des dispositifs de gouvernance et d'évaluation territorialisés infranationaux, impliquant acteurs économiques anciennement prestataires, acteurs publics anciennement donneurs d'ordre, bénéficiaires anciennement clients, sont mobilisés autour d'un même projet de service fonctionnel (alimentation, mobilité, santé, ...) à rendre sur leur territoire.

**Cet écosystème coopératif territorialisé** vise à instruire, orienter, décider, évaluer, de manière itérative, les conditions d'engagement des acteurs, de production du service, de conditions de financement et de répartition de revenus entre les acteurs de l'écosystème. Il s'agit d'un dispositif dynamique et vivant qui vise aussi à soutenir les conditions de coopération de chacun, et à ancrer un système de relation de service entre les différents acteurs (et non plus de donneurs d'ordre, prestataires, clients).

## iii. Une évaluation basée sur la mise en récit et la performance d'usage

Evaluer en quoi un service produit est utile, accessible aux différents bénéficiaires du territoire, s'interroger sur la soutenabilité des conditions de production et de travail, implique la mise en place de dispositifs permettant d'instruire qualitativement et concrètement ces dimensions. En effet, Comment mesurer une qualité, une utilité autrement que « située », c'est-à-dire tenant compte du contexte socio-éco-territorial et vécu des acteurs à un moment donné ? Si l'enjeu est de concevoir des solutions adaptables aux contextes de vie selon les territoires, les catégories sociales, l'évolution dans le temps, comment prétendre connaître a priori les contours et résultats du service à produire, **l'enjeu est alors plus d'évaluer la qualité de la dynamique de transition engagée, plutôt que l'évolution entre un état initial et final connu d'avance**. L'ambition de changer de paradigme économique pour prendre soin des habitants

Sophie CLAUDE membre du laboratoire de recherche et d'intervention ATEMIS et de l'Institut de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération

et de leurs besoins, mais aussi de ceux qui réalisent le service, exige donc de changer de système d'évaluation.

La proposition expérimentée au travers du référentiel de l'EFC est celle de passer par **des dispositifs réflexifs**, où les acteurs impliqués dans la production du service territorialisé (travailleurs et décideur de l'entreprise, bénéficiaires du services, parties prenantes économiques et institutionnelles du territoire) puissent revenir, via une **mise en récit concret**, sur les **ressources immatérielles (confiance, pertinence, compétences professionnelles, engagement, santé....) engagées, sur les effets utiles et les externalités générés.**

Dépassant l'idée d'atteindre un résultat connu d'avance, et mesurable, cette innovation de **système d'évaluation relationnel** est en soit **un outil de pilotage** d'un service utile et territorialisé, qui se soucie de l'évolution des besoins, des capacités et conditions d'accessibilité des acteurs impliqués dans une démarche de co-production sur leur territoire.

Cette méthode d'évaluation par le récit est également un outil stratégique à partir duquel établir des modalités de conventionnement et de financement, soutenant la mobilisation des ressources matérielles et immatérielles, en tenant compte de l'évolution dans le temps des enjeux des différents acteurs du territoire.

## **d. Apports et limites du référentiel de l'EFC**

### **i. Apports**

L'EFC a permis à plusieurs territoires pilotes de :

- Sortir de la logique des volumes et des coûts, tout en tenant les enjeux d'une rentabilité raisonnée
- Sortir de la logique « en silo » : au niveau des acteurs publics, prévis, citoyens du territoire à réunir autour des enjeux à tenir pour produire un service utile et accessible au territoire
- Concevoir un modèle d'évaluation alternatif à la mesure de résultats connus d'avance et mesurables

### **ii. Limites**

L'EFC reste une expérimentation de temps long, dépendante de plusieurs variables et conditions :

- Nécessité un processus préalable d'« acculturation » au modèle industriel dominant
- Exige un engagement fort des acteurs à risquer un modèle de production, d'évaluation, de rémunération et de conventionnement à contre-courant du modèle dominant, et avec des obstacles de parcours
- Implique la volonté de mise en mouvement d'un ensemble d'acteurs (entreprise et ses partenaires, fournisseurs ; techniciens et élus de collectivité ; agents et son cadre institutionnel, ...)

### Proposition de partager le cas concret d'une trajectoire de transformation de modèle économique d'entreprise vers un écosystème coopératif territorialisé pour tenir les enjeux sociaux du soin sur un territoire

La trajectoire de l'entreprise GESNORD, PME de secrétariat médical dans les Hauts de France, donne à voir ce que peut donner la transformation d'une proposition de valeur et d'un système productif entrepreneurial, en service de santé :

- Intégrant les besoins des habitants, les conditions d'accessibilité du service de soin-santé, les conditions de travail des médecins,
- Porté par un système coopératif d'acteurs concernés par les enjeux de santé sur le territoire.

Un focus est proposé sur l'apport de la mise en récit du travail réel pour identifier les enjeux sociétaux et environnementaux à intégrer dans la conception du service, et identifier les acteurs territoriaux à intégrer dans un système de gouvernance coopératif pour prendre en charge ces enjeux.

Lien vidéo : <https://www.youtube.com/watch?v=MEqKzukFE-Q>

## Bibliographie

- **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. Synthèse. 23 pages.

[http://crepe.ieefc.eu/wp-content/uploads/2017/06/prospective\\_ef\\_201705\\_synthese.pdf](http://crepe.ieefc.eu/wp-content/uploads/2017/06/prospective_ef_201705_synthese.pdf)

- **Nadia Benqué, Christian du Tertre, Patrice Vuidel, 2014,** Trajectoire vers l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, dans une perspective de développement durable, Note EFC CREPE EFC /Atemis/Erasmus +,

<https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/note-explicative-efc-crepe.pdf>

- Nouveaux Modèles Économiques, opportunités de développement durable du territoire, mise à jour 2021, Centre Ressources du Développement Durable

<https://www.cerdd.org/Parcours-thematiques/Transitions-economiques/Ressources-transitions-economiques/Nouveaux-Modeles-Economiques-opportunités-de-developpement-durable-du-territoire>

- **Christian Du Tertre, Dominique Hays, Brian Démas, 2021,** Bien vivre alimentaire : Entreprendre avec l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération ; Publication Atemis, Réseau Cocagne, Ademe, 23 pages
- **C. Du Tertre, P. Vuidel, B. Pasquelin, 2019,** Développement durable des territoires : La voie de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, Note ADEME et ATEMIS, 21 pages