




FEV  
2020

---

# PANORAMA NATIONAL ET PISTES D'ACTION SUR L'ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE

---



Recensement, analyse  
et éléments d'interprétation

---

Rapport

ADEME



Agence de l'Environnement  
et de la Maîtrise de l'Energie

PIKAIA  
solutions biomimétiques

## CITATION DE CE RAPPORT

**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. 89p. Cet ouvrage est disponible en ligne [www.ademe.fr/mediatheque](http://www.ademe.fr/mediatheque)

## REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à remercier chaleureusement toutes les personnes, trop nombreuses pour être nommément citées ici, ayant contribué à ce rapport par leur disponibilité et les témoignages apportés, ainsi qu'à travers les groupes de travail.

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

### **Ce document est diffusé par l'ADEME**

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

Numéro de contrat : 18MAR001032

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

Coordination technique - ADEME : PINET Claire

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

<b>RESUME</b>	<b>5</b>
<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>7</b>
<b>2. PERIMETRE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE</b>	<b>8</b>
2.1. Travaux réalisés et documents produits	8
2.2. Périmètre de l'analyse des actions soutenues par l'ADEME	8
2.2.1. Période considérée	9
2.2.2. Périmètre géographique	9
2.2.3. Typologie des actions d'accompagnement des entreprises et collectivités	9
<b>3. L'ECOSYSTEME DES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT</b>	<b>11</b>
3.1. Une grande diversité d'acteurs	11
3.2. Un large panel d'actions	13
<b>4. PANORAMA DES ACTIONS SOUTENUES PAR L'ADEME</b>	<b>15</b>
4.1. Dynamiques d'accompagnement	15
4.1.1. Une dynamique progressive qui consolide l'émergence du nouveau modèle économique	15
4.1.2. Des dynamiques territoriales différenciées	16
4.1.3. Quatre facteurs clés de succès pour une dynamique territoriale	19
4.1.4. Un équilibre dynamique entre actions collectives et individuelles	20
4.2. Analyse des financements	22
4.2.1. Des sources de financement très concentrées	22
4.2.2. Montant des financements et dépense acceptable pour les entreprises	26
4.3. Des profils spécifiques d'entreprises et d'activités ?	27
4.3.1. Une répartition qui ne recoupe pas la réalité du paysage économique français	27
4.3.2. Regard sectoriel : vers l'émergence de pôles thématiques ?	30
4.3.3. Niveau de maturité des offres à l'issue des actions d'accompagnement	31
4.4. Les acteurs de l'accompagnement : concentration historique et évolution attendues	34
4.4.1. Les structures porteuses	34
4.4.2. Les cabinets de consultants	36
<b>5. ELEMENTS D'ANALYSE ET PISTES D'ACTION</b>	<b>39</b>
5.1. Comprendre l'essence et les caractéristiques de l'économie de la fonctionnalité : un enjeu pour obtenir l'adhésion puis un engagement efficace à long terme	39
5.1.1. Clarté des concepts	39
5.1.2. La compréhension du potentiel et des conditions de succès du nouveau modèle	40
5.2. L'animation de la communauté : pour que les efforts paient dans le temps	41
5.2.1. Animation territoriale	42
5.2.2. Animation nationale	46
5.3. Sécuriser le dirigeant et son entreprise dans la démarche	47
5.3.1. Evaluer les enjeux avant de s'engager	47
5.3.2. Accompagner le changement du dirigeant et de tous les acteurs	48
5.3.3. Contractualiser au sein de l'écosystème coopératif	49

<b>5.4. Accompagner les entreprises : bonnes pratiques et questions ouvertes pour les actions collectives</b>	<b>49</b>
5.4.1. Quelles entreprises en priorité ?	49
5.4.2. Le processus de recrutement, condition d'un engagement pérenne	50
5.4.3. La pertinence de l'accompagnement	53
5.4.4. Maintenir la dynamique d'accompagnement	55
<b>5.5. Perspectives</b>	<b>57</b>
5.5.1. Quelles perspectives de développement ?	57
5.5.2. Freins à lever et acteurs à mobiliser	58
<b>5.6. Contribution à la transition écologique, sociale et économique</b>	<b>60</b>
5.6.1. Liens entre économie de la fonctionnalité et économie circulaire	60
5.6.2. La coopération en question	61
5.6.3. L'évaluation	61
5.6.4. Le rôle de la recherche	62
<b>6. CONCLUSION</b>	<b>62</b>
<b>INDEX DES TABLEAUX ET FIGURES</b>	<b>64</b>
<b>SIGLES ET ACRONYMES</b>	<b>64</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>65</b>
<b>REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LEUR CODE NAF DE RATTACHEMENT POUR LES 4 PREMIERS REGROUPEMENTS :</b>	<b>65</b>
<b>REPARTITION DES ENTREPRISES POUR LES REGROUPEMENTS COMPRENANT ENTRE 2 ET 4 ENTREPRISES</b>	<b>67</b>
<b>FICHES ACTEURS</b>	<b>67</b>

# RESUME

L'ADEME, agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, soutient le développement de l'économie de la fonctionnalité (EF), en tant que l'un des piliers de l'économie circulaire, pour sa capacité potentielle à rendre plus soutenable le modèle économique de l'entreprise.

L'objet de cette étude était de dresser une typologie des acteurs engagés dans l'accompagnement vers ce nouveau modèle des acteurs économiques en France, mais aussi de recenser le plus exhaustivement possible l'ensemble des actions conduites avec le soutien de l'ADEME, que ces actions soient des projets individuels d'entreprises ou des actions collectives ciblant les entreprises ou les collectivités. Au-delà d'un « panoramique » permettant de se faire une idée plus précise de l'état de l'art, de la pénétration des concepts et de la mobilisation des acteurs, entreprises, territoires et institutions, l'objectif était d'identifier, au travers de revues documentaires, d'interviews d'acteurs et de réunions collectives, les dispositifs et facteurs facilitant ou au contraire freinant le développement de l'économie de la fonctionnalité.

Les acteurs de l'accompagnement sont les services et agences de l'Etat, les institutions régionales, les organismes consulaires, les organismes de formation agréés, les clubs et réseaux d'entreprises, les organisations d'intermédiation thématiques, les clubs dédiés à l'économie de la fonctionnalité, les laboratoires de recherche et cabinets conseil. Ils exercent des activités différenciées et très étendues : promotion, formation, portage d'opérations de sensibilisation et d'accompagnement, financement, animation territoriale, capitalisation des savoir, etc. Les acteurs de la région Hauts-de-France ont été les premiers à animer leur territoire dans le domaine de l'économie de la fonctionnalité. Le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), orienté vers une vision humaniste de l'économie, constitue aussi un réseau fortement promoteur du nouveau modèle.

L'ADEME soutient certains de ces acteurs et en particulier le réseau national de clubs d'économie de la fonctionnalité porté par l'Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité (IE-EFC).

De 2013 à 2018, l'ADEME a soutenu 40 actions collectives et individuelles représentant un total de 174 organisations (169 entreprises, 4 collectivités territoriales et 1 association). Parmi les entreprises accompagnées, les petites et moyennes entreprises sont les plus nombreuses, suivies des très petites entreprises puis des grandes entreprises. La filière bâtiment-construction est la plus représentée, suivie par les activités liées aux équipements industriels, à l'alimentation et à la métallurgie. La direction Provence-Alpes-Côte d'Azur a été pionnière sur le sujet au sein de l'ADEME, elle est suivie maintenant par beaucoup d'autres directions régionales, essentiellement situées en métropole.

Si le bilan peut sembler aujourd'hui encore modeste en France, avec seulement quelques dizaines d'entreprises ayant réellement commercialisé avec succès une offre en économie de la fonctionnalité, ce constat est à pondérer : d'une part, par le fait que les trajectoires doivent s'inscrire dans le temps long, et qu'après plusieurs années d'efforts, les résultats commencent à se faire réellement sentir aujourd'hui, et d'autre part, parce que les démarches et les trajectoires amorcées ont permis aux entreprises de progresser sur différents aspects du modèle économique et dans de nombreux domaines connexes, comme leur relation client, leur culture de l'innovation, leur partenariat, leur agilité organisationnelle, leurs ressources immatérielles (compétences de salariés..), leur sensibilité environnementale ou encore leur lien au territoire.

Si les freins sont de mieux en mieux connus, l'étude a permis de confirmer que les aspects liés au financement de la transition, notamment du décalage de trésorerie mais aussi de l'innovation immatérielle restaient des leviers importants, de même que les questions juridiques, assurantielles ou d'accès au marché, notamment publics. Il ressort aussi que la diffusion de la compétence, l'acculturation de l'ensemble des publics à l'économie de la fonctionnalité et le renforcement de la confiance au sein des réseaux d'acteurs économiques territoriaux sont des facteurs déterminants pour le succès à venir de l'économie de la fonctionnalité.

L'économie de fonctionnalité reste vue aujourd'hui comme un concept relativement abstrait et gagnerait à être plus expliquée par les avantages qu'elle peut apporter aux entreprises comme à leurs clients, ainsi que par sa contribution à la transition écologique et sociale de l'économie. Car c'est peut-être là que réside l'essentiel : la trajectoire vers l'économie de la fonctionnalité repose sur la capacité des acteurs du territoire à créer et maintenir des liens et à coopérer au service de l'intérêt général, tout autant qu'elle y contribue, alimentant ainsi une boucle vertueuse qui ne demande qu'à être amorcée.

## Abstract

*ADEME, the French Environment and Energy Management Agency, supports the development of functional economy (économie de la fonctionnalité – EF in french), as one of the pillars of circular economy, for its potential capacity to improve the efficiency and sustainability of corporate business models.*

*The purpose of this study was clarify the typology of the organizations involved in the deployment of this new business model in France and to gather, as exhaustively as possible, all the initiatives carried out in France by the ADEME, whether these actions were individual or collective, targeting toward corporations or local authorities. Beyond a panoramic view, offering a more precise idea of the state of the art, the level of penetration of the concepts and the mobilization of stakeholders, the main objective was to identify, through documents reviews, stakeholders interviews and collective meetings, the factors facilitating or on the contrary hindering the development of functional economy.*

*The main support organizations are government departments and agencies, regional institutions, consular organizations, approved training organizations, clubs and business networks, thematic intermediation organizations, clubs dedicated to economy of functionality, research laboratories and consulting firms. They contribute through differentiated and wide-ranging activities: promotion, training, awareness-raising and support operations, as well as financing, territorial animation, capitalization of knowledge, etc. The actors of the Hauts-de-France region were the first to take initiatives in their territory in the field of functionality economy. The Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), oriented towards a humanist vision of the economy, also constitutes a network that strongly promotes the new model. ADEME supports some of these players and in particular the national network of functional economy clubs run by the European Institute for Functional Economics (IE-EFC).*

*From 2013 to 2018, ADEME supported 40 collective and individual actions representing a total of 174 organizations (169 companies, 4 local authorities and 1 association). Among the enterprises supported, small and medium-sized enterprises are the most numerous, followed by very small enterprises and then large enterprises. The building-construction sector is the most represented, followed by activities related to industrial equipment, food and metallurgy. The Provence-Alpes-Côte d'Azur department has been a pioneer on the subject within the ADEME, it is now followed by many other regional departments, mainly located in mainland France.*

*If in France, the outcome may quantitatively appear modest today, with only a few dozen companies having actually successfully marketed an offer based on functional economy, this observation should be balanced: on the one hand, by the fact that the transition trajectories take place over a long period of time, and that after several years of effort, the results are starting to be really felt today, and on the other hand, because the process itself has enabled companies to progress in many aspects of their business models, such as their customer relations, their culture of innovation, the way they establish sound partnership relations, their environmental sensitiveness and the way they interact with local communities, all these in relation with the development of their immaterial resources and skills.*

*If the limiting factors are better known, the study confirmed that the aspects linked to the financing of the transition, in particular the cash gap but also the funding of intangible innovation remained important levers, as well as legal, insurance or market access issues, (especially public procurement). It also appears that the dissemination of skills, the acculturation of all stakeholders to the fundamentals of functional economy and the confidence within the networks of territorial economic actors are determining factors for the success to come of functional economy.*

*Functional economy is still considered today as a relatively abstract concept and would benefit from being explained by the advantages it can bring to businesses and their customers, as well as by its contribution to the ecological transition of the economy. Because that is perhaps where the crux of the matter lies: the trajectory towards the functionality economy relies on the capacity of the actors of a territory to create and maintain links and to cooperate for the general interest, as much as it contributes to it, thus fueling a virtuous loop which only begs to be initiated.*

# 1. INTRODUCTION

L'économie de la fonctionnalité (EF) est un concept émergent. Elle désigne un nouveau modèle économique d'entreprise qui change radicalement la relation entre l'offre et la demande, mais aussi plus largement l'organisation et le travail, les modèles d'affaires, les partenariats et la répartition de la valeur entre les partenaires. Ce concept s'est développé en France, suite au Grenelle de l'environnement, mais aussi plus récemment sous l'impulsion de l'économie circulaire.

L'ADEME, agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, a soutenu ce nouveau modèle économique depuis 2013. Il est en effet très prometteur pour un développement durable de notre société. L'agence est un des acteurs principaux des écosystèmes nationaux et régionaux œuvrant sur le sujet. Elle soutient l'Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC) ainsi que des structures d'animation locales et de nombreux dispositifs d'accompagnement d'entreprises et de collectivités en soutien au développement de l'économie de la fonctionnalité. L'objectif principal étant, en accord avec les missions de l'ADEME, de rendre plus efficient, et donc plus soutenable, le modèle économique d'entreprise. Ces accompagnements ont été, la plupart du temps, le résultat d'initiatives issues des directions régionales de l'agence et de leurs partenaires locaux au contact des réalités du terrain. Par ailleurs, d'autres actions ont pu être conduites par des partenaires historiques de l'ADEME, tels que les conseils régionaux, les CCI, etc. sans que l'agence ne soit nécessairement impliquée.

Plusieurs cabinets interviennent en accompagnement des entreprises, mobilisant des référentiels et des méthodes qui peuvent différer, tant dans leurs approches que dans leurs modalités. Au-delà des professionnels du conseil, d'autres acteurs jouent un rôle clé dans ces actions : il s'agit d'associations d'entreprises et de dirigeants, telles que le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), et de structures d'intermédiation régionales (Initiatives durables, réseau Alliances, CIRIDD...). Enfin, des structures d'animation territoriales issues pour la plupart des opérations d'accompagnement d'entreprises continuent d'animer et de soutenir l'essor de l'EF sur leurs périmètres territoriaux respectifs.

Si un certain nombre d'entreprises ont réellement mis en œuvre ce nouveau modèle, force est de constater que des obstacles doivent encore être surmontés. Les freins et les leviers du changement nécessitent d'être mieux appréhendés pour permettre un déploiement plus conséquent du nouveau modèle économique au sein des acteurs économiques. Les actions mises en œuvre et les trajectoires de changement des entreprises méritent également d'être mieux connues.

C'est dans ce cadre que cette étude a été conduite, de décembre 2018 à février 2020, dans le triple objectif de :

- disposer d'un panorama des acteurs accompagnateurs et d'un recensement aussi exhaustif et fidèle que possible de ce qui a été entrepris sur le territoire national par l'ADEME ;
- alimenter, après analyse de ces différentes actions, un retour d'expérience permettant de connaître les freins et les leviers et ainsi d'améliorer l'efficacité des dispositifs et actions à venir ;
- se donner les moyens de mieux communiquer et convaincre, à travers des études de cas documentées, des expériences d'accompagnement exemplaires et des interviews d'acteurs, afin de favoriser l'essor de modèles d'entreprises innovants au service du développement durable.



## 2. PERIMETRE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

### 2.1. Travaux réalisés et documents produits

Pour cette étude, il a notamment été conduit :

- un recensement des actions conduites à l'initiative de l'ADEME ou soutenues par elle, et une analyse des résultats et « effets utiles » de ces actions à travers des interviews d'acteurs et une analyse des documents et livrables de projets ;
- un recensement des missions des organisations partenaires de l'ADEME et plus généralement d'organisations soutenant l'économie de la fonctionnalité au niveau national ou régional ;
- un recensement des ressources clés ;
- des interviews d'experts membres des réseaux nationaux de soutien à l'EF. Deux réseaux nationaux ont été mobilisés : le réseau de l'Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et la Coopération (IE-EFC) et le réseau du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) ;
- la constitution de « groupes techniques régionaux » qui ont permis aux acteurs de :
  - o Faire remonter leurs constats et ressentis sur les « effets utiles », tant pour les entreprises que pour les territoires, des actions engagées ou terminées ;
  - o Aider à identifier les actions et réussites exemplaires à valoriser ;
  - o Contribuer à concevoir les futurs dispositifs destinés à accélérer le déploiement de l'économie de la fonctionnalité en France.

Ces groupes régionaux se sont tenus dans les régions suivantes : Auvergne-Rhône-Alpes, Grand Est, Hauts-de-France et Provence-Alpes-Côte d'Azur ;

- des interviews d'entreprises engagées dans des parcours EF et/ou ayant développé de nouvelles offres, dans le but d'identifier les freins et les leviers au développement du nouveau modèle et de valoriser les expériences d'intérêt.

Ces différents travaux ont produit les livrables suivants :

- ce présent rapport reprenant une présentation de l'écosystème d'acteurs, un panorama des actions soutenues par l'ADEME et une analyse et une mise en perspective ;
- 19 fiches sur des entreprises engagées dans l'économie de la fonctionnalité ;
- 7 fiches sur des actions collectives d'accompagnement d'entreprises menées dans différentes régions de France ;
- une fiche pédagogique sur les conditions de création d'une dynamique régionale pour le développement de l'économie de la fonctionnalité ;
- un document présentant une sélection de ressources clés actuellement disponibles sur le sujet.

Les fiches et le document sur les ressources ne sont pas présentées dans ce rapport mais sont disponibles sur la médiathèque de l'ADEME. <sup>1</sup>

### 2.2. Périmètre de l'analyse des actions soutenues par l'ADEME

La partie de ce rapport consacrée uniquement aux actions soutenues par l'ADEME ne prend pas en compte les actions portées par d'autres acteurs auxquelles l'agence n'a pas été associée. Notamment, les actions menées par le club Noé dans les Hauts-de-France et par le CIRIDD en Auvergne-Rhône-Alpes avant leur partenariat avec l'agence ne sont pas incluses dans l'analyse.

---

<sup>1</sup> Fiches entreprises : <https://www.ademe.fr/experiences-dentreprises-economie-fonctionnalite>

Fiches actions collectives : <https://www.ademe.fr/actions-collectives-economie-fonctionnalite-differentes-regions-france>

Fiche « Instauration d'une dynamique territoriale en économie de la fonctionnalité » : <https://www.ademe.fr/instaurer-dynamique-territoriale-deconomie-fonctionnalite>

Sélection de ressources : <https://www.ademe.fr/selection-ressources-leconomie-fonctionnalite>



L'agence soutient des clubs territoriaux d'économie de la fonctionnalité dans différentes régions de France (cités dans la partie 3.1). Les actions développées par ces clubs sont incluses dans les actions décrites dans le panorama ADEME.

### 2.2.1. Période considérée

L'étude recense l'ensemble des actions en matière d'économie de la fonctionnalité (EF), sur une période courant de 2013 à 2018. Les actions engagées en 2019 et non encore achevées, ainsi que celles dont le lancement est programmé pour 2020 ont été recensées et identifiées, mais non intégrées dans les calculs statistiques. De rares actions sont antérieures à 2013, mais leur caractère exploratoire fait qu'elle n'ont pas pu être intégrées dans la même analyse statistique.

### 2.2.2. Périmètre géographique

L'étude porte sur l'ensemble du territoire national, métropolitain et outre-mer.

### 2.2.3. Typologie des actions d'accompagnement des entreprises et collectivités

#### Actions d'accompagnement des projets des entreprises et des collectivités

Deux grandes catégories d'actions d'accompagnement ont été identifiées :

- 1) **Les actions collectives** : l'action collective correspond à un accompagnement de plusieurs projets individuels d'entreprises ou de collectivités dans le cadre d'une programmation commune de l'accompagnement. Le portage de l'ensemble des projets est assuré par une seule organisation (structure d'animation territoriale sur l'économie de la fonctionnalité, chambre consulaire...). La programmation de la conduite des projets est commune et la méthode d'accompagnement est la même pour l'ensemble des entreprises et de leurs projets. L'accompagnement par les bureaux d'études se réalise à la fois sous forme d'ateliers collectifs regroupant plusieurs entreprises ou collectivités et d'ateliers individuels au sein même des organisations. L'action collective peut aussi inclure des sensibilisations et formations de bureaux d'études-accompagnateurs et de chambres consulaires. Ces actions collectives correspondent à une première phase d'accompagnement des entreprises ou des collectivités. Ces acteurs conceptualisent les changements à opérer en termes d'offre, d'achat, de partenariat et coopération, de production et travail, de partage de la valeur et des revenus. Les premiers changements se font au fil de l'eau.

On distingue différentes modalités d'accompagnement, dont la méthodologie dépend des cabinets accompagnateurs et/ou du contexte local.

Une partie significative de la méthodologie collective est issue des premières expérimentations menées dans la région des Hauts-de-France. Elle repose sur un principe de formation-action débutant par une séquence collective (1 à 3 jours) de sensibilisation aux principes fondateurs de l'économie de la fonctionnalité suivie par des séances d'une demi-journée à une journée permettant d'opérationnaliser les concepts sur la base de la réalité des entreprises. Des travaux en intersession, menés entre dirigeants ou avec un consultant, servent à approfondir la démarche et préparer les séquences à venir. Cette approche prend aujourd'hui la forme de deux courants, l'un portés par Atemis, l'autre par Immaterra. Le CIRIDD met en œuvre une proposition alternative, reposant sur une évolution de la méthode NOVUS à laquelle a été formé un pool de cabinets conseil régionaux.

Des contextes locaux peuvent aboutir à des déclinaisons ad hoc des méthodes. C'est le cas par exemple lorsqu'un secteur particulier souhaite mobiliser ses ressortissants (bureaux d'études dans le bâtiment), lorsqu'un incubateur de start-ups porte la démarche pour ses adhérents ou encore lorsqu'une approche territoriale est promue par un ensemble de collectivités sur une thématique précise (le bien vieillir sur un territoire).

- 2) **Les actions individuelles** : l'action individuelle correspond à un accompagnement individuel de projets d'acteurs économiques mono-partenaires ou pluri-partenaires. Le projet comprend souvent une phase exploratoire et une phase expérimentale de test en situation réelle d'une nouvelle offre avec des futurs clients et partenaires. Ce portage individuel du projet peut faire suite à un premier accompagnement de l'entreprise dans le cadre d'une action collective.

Pour les actions dites « individuelles », trois sous-catégories ont été considérées pour affiner l'analyse :

- 1) les projets d'entreprises sectoriels ou inter-sectoriels : projet d'une entreprise ou de plusieurs entreprises partenaires proposant des solutions à des clients-bénéficiaires dans un secteur d'activité donné, voire croisant plusieurs secteurs d'activités ;
- 2) les projets de filière : projet d'un acteur chef de fil d'une filière d'un secteur d'activités donné ;
- 3) les projets de territoire : projet d'un collectif d'acteurs économiques (entreprises, collectivités, associations...) visant à apporter de solutions répondant à des enjeux de développement durable de territoire. Le projet est coordonné par un acteur chef de file.

### Actions de sensibilisation ou de formation

Il est notable qu'aucune action spécifiquement dédiée à la sensibilisation ou à la formation des entreprises et des collectivités territoriales n'a pu être identifiée. La sensibilisation est souvent réalisée par les structures d'animation territoriale dans le cadre de leur mission générale ou encore dans le cadre d'une action collective au moment du « recrutement » des participants en amont du dispositif. Les actions de formation sont pour leur part intégrées aux programmes des actions collectives réservées ainsi aux entreprises ou collectivités territoriales participant au parcours d'accompagnement.

Dans certains cas, des actions de formation de prescripteurs (institutions locales, financeurs, réseaux consulaires) ont pu être organisées ; elles étaient rattachées à des actions collectives d'accompagnement d'entreprises. C'est le cas notamment en AURA avec le CIRIDD, ou en Ile-de-France où les chargés de mission de la CCI Ile-de-France ont été formés de manière à pouvoir mieux conseiller leurs ressortissants sur les dispositifs existants. Des formations de consultants ont aussi été conduites, par le CIRIDD et MACEO notamment, en amont des actions collectives ReliEF et DEFI afin de renforcer l'offre de compétences locales pour les accompagnements.

### Systemes d'aides de l'ADEME

Les actions ont été analysées quel que soit le système d'aide retenu, lequel dépend du contexte rencontré (profil des acteurs, objectifs de l'accompagnement etc.). Pour mémoire, les dispositifs mobilisés dans le cadre des actions en faveur de l'économie de la fonctionnalité sont :

- l'aide au changement de comportement : actions ponctuelles de communication, de formation ou d'animation, réalisation de programmes d'actions de structures relais ;
- l'aide à la réalisation : comprend les aides à la décision (diagnostics et études d'accompagnement de projets réalisés par un prestataire externe) et les aides aux projets environnementaux, principalement sous forme d'investissements ;
- l'aide à la connaissance- RDI : aide aux projets de recherche, développement et innovation, aide aux études.

L'analyse quantitative des actions individuelles et collectives repose sur les données fournies par les directions régionales de l'ADEME. Les montants indiqués sont issus des annexes techniques et financières des conventions de financements entre l'ADEME et les bénéficiaires des opérations. Un croisement de ces données avec celles de l'ADEME national a été réalisé grâce à des extractions de la base de données administrative.

Remarque : en l'absence d'informations spécifiques, on considère par défaut que l'autofinancement (c'est-à-dire le montant de l'action déduit des aides diverses) correspond aux contributions des entreprises.

## 3. L'ECOSYSTEME DES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT

### 3.1. Une grande diversité d'acteurs

Le déploiement de l'économie de la fonctionnalité au niveau national et sur les territoires repose sur un large écosystème d'acteurs ainsi que sur leurs interactions et la manière dont leurs actions se combinent entre elles.

Si chacun des acteurs présentés ci-après est actif sur l'économie de la fonctionnalité, tous n'ont pas nécessairement la même porte d'entrée ni les mêmes objectifs, qui peuvent varier en fonction de leurs missions statutaires, de leur raison d'être ou de leurs modèles de gouvernance et modèles économiques.

Les principales catégories que l'on retrouvera ci-après sont :

- les services et agences de l'Etat ;
- les institutions régionales ;
- les organismes consulaires ;
- les organismes de formation agréés ;
- les clubs et réseaux d'entreprises ;
- les organisations d'intermédiation thématiques, dédiées statutairement à la promotion d'un thème spécifique (RSE, écoconception, etc.) ;
- les clubs et réseaux spécifiquement consacrés à l'économie de la fonctionnalité ;
- les laboratoires de recherche et cabinets de conseil.

Il est à préciser que ces structures, en dehors des agences ou administration nationales ou régionales, peuvent parfois relever d'un même statut (association) pour des missions différentes voire encadrées réglementairement (comme par exemple les OPCA ou les organismes consulaires).

Des exemples de structures sont présentées en annexe dans l'ordre alphabétique de leur nom. Ces exemples ont été choisis pour illustrer les différentes catégories d'organisations engagées dans l'économie de la fonctionnalité et la diversité de leurs actions. Le tableau 1 liste ces organisations et présente leur positionnement national et/ou régional.

L'ADEME soutient fortement l'économie de la fonctionnalité et cela depuis 2013. Un panorama des soutiens de l'ADEME en faveur des entreprises et des collectivités ainsi que des clubs et réseaux est apporté dans le chapitre suivant. Certaines régions sont aussi très impliquées sur le sujet, en l'occurrence les régions Hauts-de-France, Grand Est et Provence-Alpes-Côte d'Azur. Les chambres consulaires sont quant à elles impliquées ponctuellement en région, ainsi que certains organismes de formation agréés. A notre connaissance, l'établissement national CCI France n'a pas mené jusqu'à présent d'actions marquantes sur l'économie de la fonctionnalité.

En ce qui concerne les clubs et réseaux d'entreprises, le Centre de Jeunes Dirigeants est un acteur clé très engagé dans le nouveau modèle économique. Un certain nombre d'entreprises membres ont suivi des actions collectives d'accompagnement. Le réseau a impulsé une réelle dynamique sur le sujet, notamment à travers ses antennes locales.

Certains organismes d'intermédiation thématiques en région, notamment sur l'environnement et la finance, tels que ceux présentés dans le tableau 1, développent aussi des actions, Le CIRIDD en Région AURA et Initiatives durables en Région Grand Est ont d'ailleurs spécifiquement chacun créé un club sur l'économie de la fonctionnalité, le club CLEF et le club EFC Grand Est respectivement.

En ce qui concerne les organismes dont l'activité est entièrement dédiée à l'économie de la fonctionnalité, on retrouve l'Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC). Cet institut anime des communautés d'acteurs au niveau national (entreprises, collectivités, consultants) mais aussi un ensemble de structures territoriales d'animation et d'accompagnement sur l'EF (Club Noé/Hauts-de-France, Terres EFC Occitanie/Occitanie, Terres EFC Bassin d'Avignon Arles

Nîmes/PACA, club CLEF /AURA, club EFC Grand Est/Grand Est, prEFics/Centre-Val de Loire, club INNE/Normandie, club EF&DD/Ile-de-France)<sup>2</sup>. Ce réseau est très actif et entend se développer.

Immaterra est une société coopérative d'intérêt collectif, rassemblant des entreprises et des consultants, qui mène des activités d'animation et d'accompagnement à l'échelle nationale et à l'échelle régionale. Elle se trouve dans deux régions, en PACA et en Bretagne.

En ce qui concerne les laboratoires de recherche et les cabinets conseils, peu encore investissent le sujet. La recherche académique sur les systèmes produits-services est menée principalement par l'école des Mines de Saint Etienne en France et à un niveau européen. ATEMIS, laboratoire de recherche et intervention, acteur historique sur l'économie de la fonctionnalité, mène des activités de recherche et des actions d'accompagnement sur le terrain. Il continue de nourrir le courant de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, sur un plan théorique (concepts du modèle économique, le travail) mais aussi sur un plan plus opérationnel, notamment à travers son implication au sein de l'IE-EFC.

Les cabinets de consultants sont parfois rattachés à un club EF ou sont indépendants. Ils sont encore peu nombreux.

**Tableau 1 : Niveau d'action national et/ou régional des différentes catégories d'acteurs intervenant sur l'économie de la fonctionnalité**

	Exemples	Organisation nationale	Organisation nationale avec des antennes régionales	Organisation régionale
<b>Services et agence de l'Etat</b>	ADEME		X	
	DEAL La Réunion			
	DIRECCTE PACA			X
	DREAL AURA			
<b>Institutions régionales</b>	Région Grand Est			X
	Région PACA			
<b>Organismes consulaires</b>	CCIR Paris Ile-de-France			X
	CCIR Pays de la Lorie			
<b>Organismes de formation agréés</b>	FAFIEC Occitanie			X
	OPCALIA Normandie			
<b>Clubs et réseaux d'entreprises</b>	Centre des jeunes dirigeants (CJD)		X	
<b>Organisations d'intermédiation thématiques</b>	Pôle Eco-conception		X	
	CERDD			
	CIRIDD			
	France Active PACA			X
	Initiatives durables			
	MACEO SOLTENA			
<b>Clubs et réseaux Economie de la fonctionnalité</b>	IE-EFC	X		
	Immaterra		X	
	Club Noé			X
<b>Laboratoires de recherche et cabinets de conseil</b>	ATEMIS	X		

<sup>2</sup> <https://www.ieefc.eu/les-clubs/>

## 3.2. Un large panel d'actions

Chacun des acteurs recensés ici, contribue d'une ou plusieurs façons au déploiement de l'EF, par différentes actions.

### **Promotion / plaidoyer**

Des structures nationales, comme l'IE-EFC, ou locales, comme Immaterra ou le Club Noé assurent des missions de promotion de l'économie de la fonctionnalité. Ces activités de promotion et de plaidoyer peuvent aussi être réalisées par des structures donc le domaine d'activité sera plus large que la seule économie de la fonctionnalité, en incluant d'autres domaines de l'économie circulaire, voir du développement durable ou de la RSE. Par plaidoyer, nous entendons ici toute activité visant à plaider la cause de l'EF auprès des institutions ou des instances de régulation, pour lever les freins techniques ou réglementaires et créer des conditions plus favorables.

### **Formation / montée en compétence des acteurs**

Qu'il s'agisse de leur objet statutaire principal, comme c'est le cas des OPCA, ou d'une de leurs activités, plusieurs typologies d'acteurs interviennent, à des degrés divers, sur des activités de formation ou de renforcement des compétences de différentes catégories d'acteurs : dirigeants, salariés, consultants ou encore acheteurs, etc.

### **Montage / portage d'opérations de sensibilisation et d'accompagnement**

Plusieurs types de structures peuvent être amenés à porter des opérations collectives de sensibilisation, de montée en compétences et d'accompagnement à la transition vers l'économie de la fonctionnalité, pour leur propre compte et en s'appuyant sur leurs compétences internes, ou pour le compte de tiers en s'appuyant sur des compétences supports externes, comme celle de cabinets accompagnateurs.

### **Accompagnement / Conseil**

Certaines structures sont spécifiquement dédiées à ces activités de conseil et d'accompagnement, d'autres peuvent intervenir de façon plus occasionnelle dans ce champs, seule ou en coopération avec d'autres acteurs.

### **Financement**

Le financement des actions et de la transition peut-être le fait de l'ADEME et de plusieurs de ses partenaires institutionnels. A titre exceptionnel, il peut arriver que des fondations ou des mécènes privés interviennent aussi dans ce champ.

### **Animation territoriale ou sectorielle**

L'animation, ponctuelle mais aussi surtout dans la durée, auprès d'un territoire, d'un public spécifique ou d'une branche sectorielle peut relever des clubs dédiés à l'économie de la fonctionnalité, mais aussi de structures plus généralistes qui peuvent aussi y contribuer, en coordination avec d'autres.

### **Recherche**

La recherche peut être une recherche académique menée par des institutions publiques ou bien une recherche de type recherche-action, menée au plus près des acteurs économiques, parfois à visée méthodologique, dans ce cas réalisée par des structures d'accompagnement.

### **Capitalisation / partage des savoirs**

Souvent effectuée en synergie et en complément d'autres activités, comme la formation et/ou l'animation, la fonction de capitalisation et de partage des savoirs est essentielle à la diffusion de l'économie de la fonctionnalité et à son ancrage durable dans le paysage économique. Ce rôle de « centre de ressources » peut être identifié comme un objet statutaire principal de la structure, ou découler d'autres activités qu'elle exerce.

### **Représentation**

Effectuée le plus souvent en complément d'autres missions, la fonction de représentation d'une des catégories d'acteurs est parfois l'une des missions statutaires des organismes (comme par exemple les chambres consulaires ou les syndicats patronaux).

Cette répartition fonctionnelle entre les acteurs peut être résumée par le tableau ci-après :

Tableau 2 : Types d'actions des différentes catégories d'acteurs intervenant sur l'économie de la fonctionnalité

Exemples		Promotion/plaidoyer	Formation / Montée en compétences	Montage / portage d'opérations	Accompagnement / conseil	Financement	Animation territoriales ou sectorielle	Recherche	Capitalisation/partage des savoirs	Représentation
Services et agences de l'Etat	ADEME*	++	+			++	+		++	
	DEAL La Réunion									
	DIRECCTE PACA	+				++	+		+	+
	DREAL AURA									
Institutions régionales	Région Grand Est	+				++	+			
	Région PACA									
Organismes consulaires	CCIR Paris Ile-de-France	+	+	++			+		+	++
	CCIR Pays de la Lorie									
Organismes de formation agréés	FAFIEC Occitanie		++	++		++				
	OPCALIA Normandie									
Clubs et réseaux d'entreprises	Centre des jeunes dirigeants (CJD)	++	++	++			++		++	++
Organisations d'intermédiation thématiques	Pôle Eco-conception	++	++	++	+		++	+	++	
	CERDD									
	CIRIDD									
	France Active PACA	++	++	++	+		++	+	++	
	Initiatives durables									
	MACEO SOLTENA									
Clubs et réseaux Economie de la fonctionnalité	IE-EFC	++	++	++	++		+	++	++	++
	Immaterra	++	++	++	++		+	+	+	
	Club Noé	++	++	++	+		++	+	++	+
Laboratoires de recherche et cabinets de conseil	ATEMIS		++		++			++	++	

\* L'ADEME soutient le montage et le portage d'opérations, l'accompagnement des acteurs et la recherche, à travers son expertise technique et des financements, mais n'intervient pas en propre.



## 4. PANORAMA DES ACTIONS SOUTENUES PAR L'ADEME

Ce chapitre de l'étude s'intéresse aux actions soutenues par l'ADEME : types d'action, secteurs d'activité, typologie des porteurs de projet et de structures d'accompagnement... Au-delà d'un simple recensement, nous chercherons en nous appuyant sur l'analyse des disparités qui apparaissent à la lecture des données ainsi que sur les interviews des acteurs concernés à analyser les facteurs contribuant à créer des conditions favorables à l'essor de l'économie de la fonctionnalité sur les territoires, notamment en termes d'agencement d'acteurs et de dynamique de partage et de capitalisation des retours d'expériences.

### 4.1. Dynamiques d'accompagnement

L'analyse repose sur le recensement des actions financées par l'ADEME toutes catégories confondues, c'est-à-dire incluant les actions collectives et les actions individuelles d'accompagnement des entreprises et des collectivités territoriales sur l'ensemble du territoire français, métropole et outre-mer. Certaines actions collectives peuvent intégrer des formations de consulaires et/ou de consultants.

#### 4.1.1. Une dynamique progressive qui consolide l'émergence du nouveau modèle économique

Les premières actions apparaissent en 2013 et progressent régulièrement jusqu'en 2018 pour arriver à 40 actions soutenues au total par l'ADEME sur les 6 années (Figure 1). 37 actions ont ciblé les entreprises et 3 des collectivités territoriales et associations. Ces 40 actions représentent un total de 174 organisations accompagnées, correspondant à 169 entreprises, 4 collectivités territoriales (1 intercommunalité, 2 métropoles et 1 département) et 1 association. Une trentaine d'organisations nouvelles entrent dans un dispositif EF chaque année (Figure 2).

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

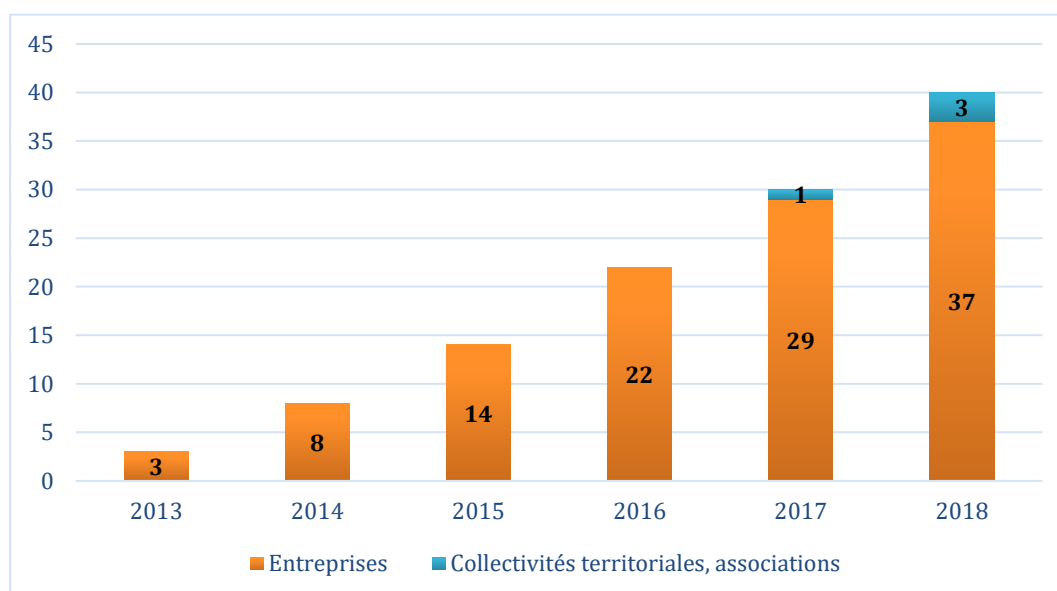
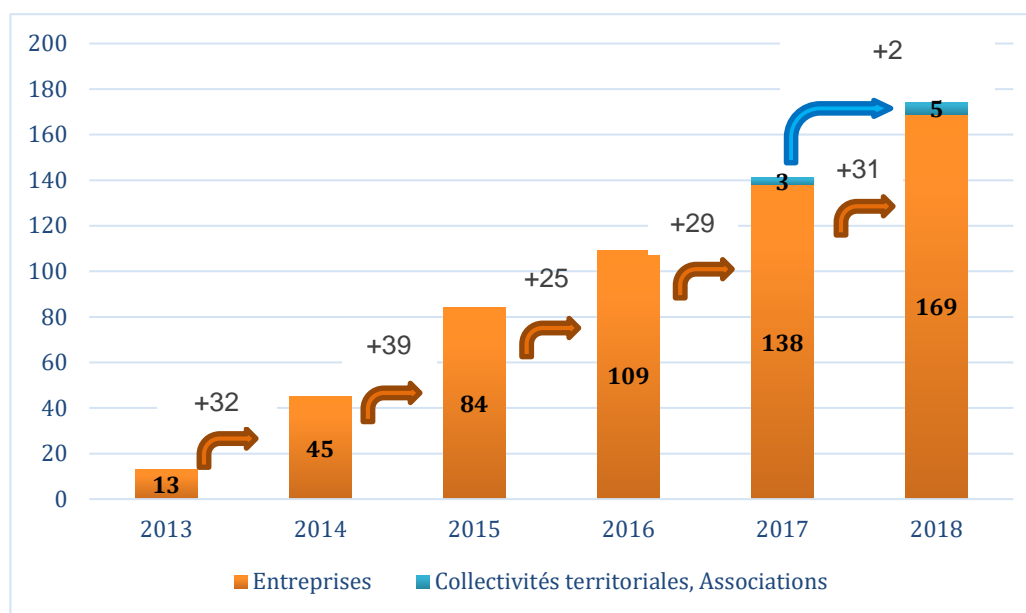


Figure 2 : Nombre cumulé d'entreprises et collectivités territoriales accompagnées de 2013 à 2018



Parallèlement aux actions collectives, plus d'une trentaine de consultants et de personnes d'organisations consulaires ont été formés à l'économie de la fonctionnalité.

#### 4.1.2. Des dynamiques territoriales différenciées

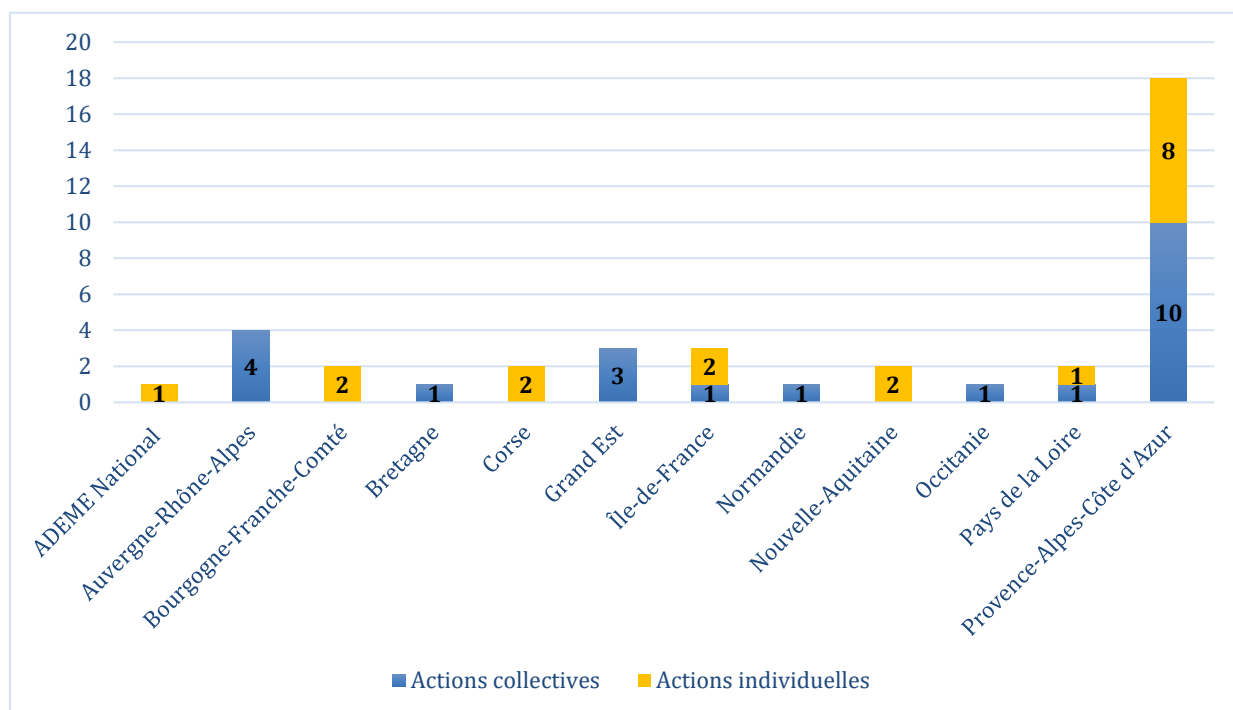
##### Une forte polarisation territoriale

Le recensement du nombre d'actions réalisées avec le concours de l'ADEME dans différentes régions confirme le dynamisme historique de la Région PACA qui cumule près de la moitié des actions réalisées au total (18 sur 40, Figure 3). Notons toutefois que la région Hauts-de-France, hors périmètre de l'étude, est aussi reconnue pour son fort dynamisme sur l'économie de la fonctionnalité. Les autres directions régionales ADEME situées en métropole se sont lancées dans l'économie de la fonctionnalité plus tardivement mais la plupart ont mené au moins une action. Les territoires d'outre-mer n'ont pas investi la thématique sur ces 6 années, toutefois La Réunion souhaite s'engager dans l'économie de la fonctionnalité très prochainement.

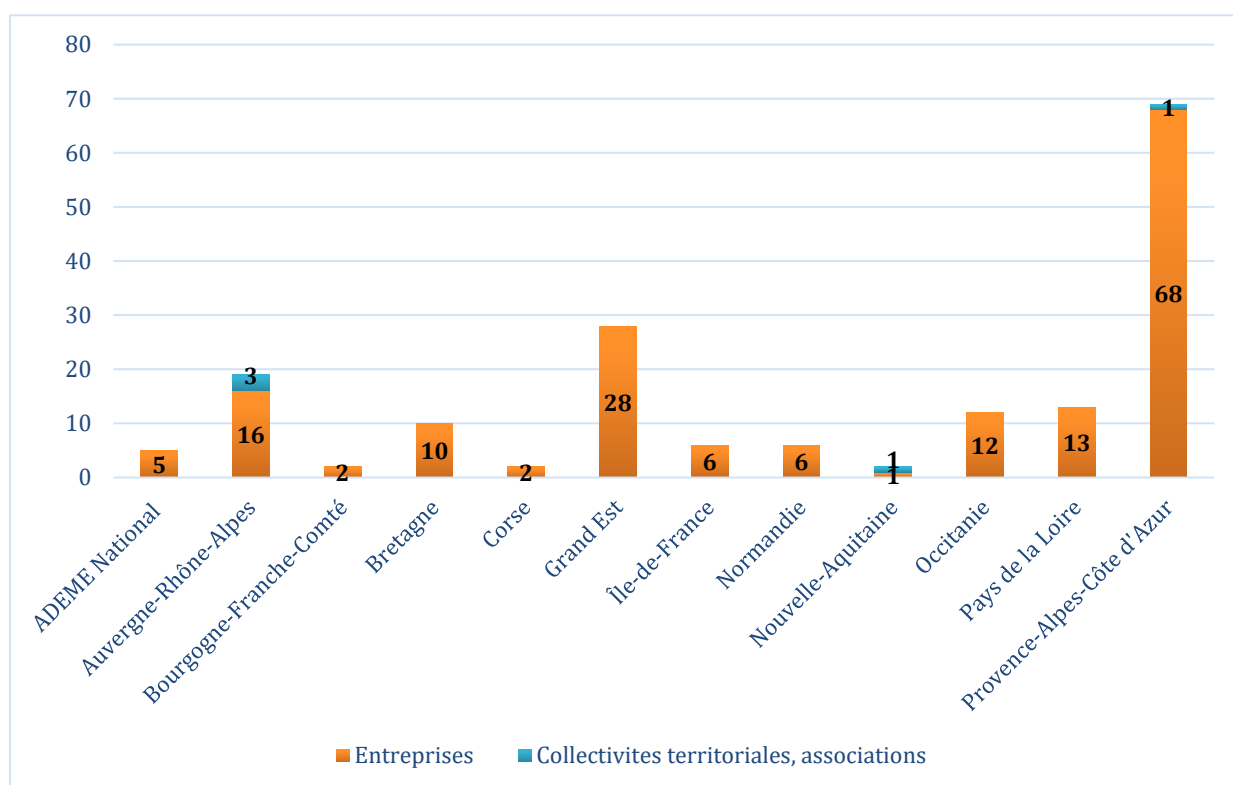
De 2013 à 2018, la direction régionale PACA a accompagné 69 organisations (Figure 4). Les directions régionales Grand Est et AURA ont accompagné respectivement 28 et 19 organisations et celle situées en Bretagne, Occitanie et Pays de la Loire plus de 10 entreprises, essentiellement sous forme d'actions collectives.

Les directions régionales Bourgogne-Franche-Comté, Normandie, Nouvelle-Aquitaine et Ile-de-France ont marqué leur volonté de développer en 2019-2020 de nouvelles dynamiques en s'appuyant notamment sur des structures locales d'animation de l'économie de la fonctionnalité.

**Figure 3 : Répartition des actions d'accompagnements collectifs et individuels d'entreprises ou de collectivités selon les régions**



**Figure 4 : Nombre d'organisations accompagnées par région (entreprises, collectivités territoriales, associations)**



## Un poids de l'économie de la fonctionnalité qui ne correspond pas à celui des régions

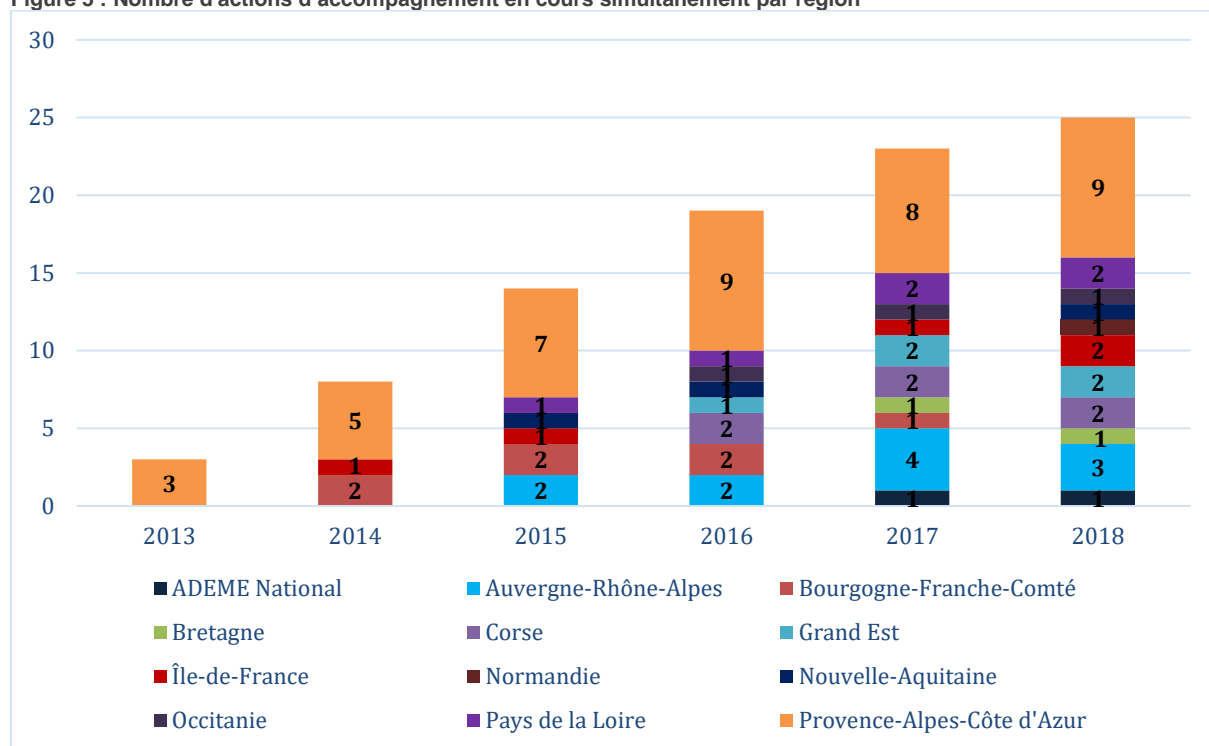
Si on compare les chiffres donnés ci-dessus avec les répartitions régionales des entreprises, on constate un écart important entre l'implication des entreprises dans l'économie de la fonctionnalité et le poids économique des régions. Ainsi, la région PACA concentre une grande part des entreprises accompagnées (près de 39,6%) alors qu'elle héberge en réalité 10,9% des entreprises françaises. Vient ensuite la région Grand Est, avec 28 entreprises soit 16% du total des entreprises accompagnées, c'est-à-dire plus du double des 7,8% des entreprises françaises qu'accueille son territoire. La région Auvergne Rhône-Alpes (AURA), 3ème région mobilisée autour de l'EF, est relativement alignée sur son poids relatif dans l'économie française (10,9% des entreprises accompagnées pour un poids relatif de 11,7% des entreprises françaises).

## Une volonté d'installer la thématique dans le temps

La plupart des régions semblent vouloir faire perdurer la thématique sur le territoire dans le temps. Cela peut se traduire par une dynamique continue, à l'image des régions PACA, Grand Est, AURA, Normandie ou Occitanie, qui lancent des opérations régulièrement (Figure 5).

Seul un petit nombre de régions a lancé une première expérimentation sans que la situation locale permette pour l'instant d'installer une dynamique dans le temps (Centre-Val de Loire, Corse, Pays de la Loire).

Figure 5 : Nombre d'actions d'accompagnement en cours simultanément par région



### 4.1.3. Quatre facteurs clés de succès pour une dynamique territoriale

Au-delà des chiffres bruts présentés ci-dessus, les interviews d'acteurs menés sur les territoires dans lesquels plusieurs initiatives et actions ont pu être menées à leur terme en matière d'EF montrent que les facteurs qui déterminent une implantation à « long » terme de la thématique sont les suivants :

- **une dynamique partenariale forte entre l'ADEME et les institutions locales**, en premier lieu les régions, associée à un portage politique fort des régions ou territoires (Troisième Révolution Industrielle en Haut-de-France, COP d'avance en PACA, etc.) ;
- **l'existence de dispositifs de financement pérennes et adaptés à l'innovation immatérielle** (organisation des réseaux d'acteurs, dynamiques de coopération, innovation servicielle, etc.) ;
- **la présence de réseaux locaux d'entreprises, associations ou clubs d'entrepreneurs** disposant d'un grand nombre d'adhérents et d'une ancienneté historique ;
- **la disponibilité d'une expertise locale**, à travers des personnes ressources (enseignants, chercheurs, consultants) ou des structures, souvent associatives, mais parfois aussi des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) dont l'objet social fait explicitement référence à la promotion de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération ou des modèles économiques innovants.

La Région Provence-Alpes-Côte d'Azur illustre très bien cette conjonction de facteurs :

- **des partenariats institutionnels stables**. Le binôme ADEME / Région, complété de manière plus ponctuelle par une implication de la DREAL, fonctionne particulièrement bien avec une articulation et une complémentarité des modalités d'interventions et la mise à disposition de moyens humains et financiers. Ce fonctionnement s'est avéré remarquablement stable sur la période considérée, ce qui a largement favorisé l'émergence puis l'ancrage de l'EF sur le territoire ;
- **un cadre d'intervention institutionnel clair ainsi que des dispositifs d'appel à projet annuels** (notamment l'AAP « Transition Economique et Ecologique des Entreprises »), complété au besoin de l'implication de BPI France ou de France Active, ont rendu possible la concrétisation de nombreux projets ;
- **des réseaux d'acteurs économiques implantés**, avec un fort ancrage territorial et un historique d'activité, comme le Club des Entrepreneurs du Pays de Grasse, l'Institut Régional des Chefs d'Entreprise (IRCE), l'Institut INSPIRE sous sa forme associative première ou encore Sagacité, complété d'un événement annuel (RSE PACA) qui permettait d'offrir une chambre d'écho significative à ces initiatives. Il est toutefois à noter que plusieurs de ces structures ont aujourd'hui cessé leur activité (Sagacité et l'institut INSPIRE). Malgré ces déficiences, l'élan semble pour l'instant maintenu, d'autres structures ayant pris le relais, c'est le cas par exemple de Terres d'EF. On peut également souligner la montée en puissance de l'IRCE (Institut Régional des Chefs d'Entreprise) sur le sujet de l'économie de la fonctionnalité. En outre, il est souhaitable de rester attentif au développement de l'association et du projet FinEF<sup>3</sup>, qui a vocation à proposer des solutions sur mesure concernant les problématiques de financement de l'économie de la fonctionnalité. Par ailleurs, on note une dynamique de clusterisation forte en région PACA, avec des relais comme le CRITT Novachim, les pôles de compétitivité Terralia et Cap Energie, qui ont témoigné de leur intérêt pour le concept d'EF et s'en sont fait le relais auprès de leurs adhérents. En effet, tous ont monté et co-animé des actions de sensibilisation avec l'Institut INSPIRE en particulier ;
- **une expertise locale en EF** était disponible, en la personne de Christophe Sempels, professeur à Skema Business School au moment des premières expérimentations, puis à travers l'émergence de structures dédiées, comme l'institut INSPIRE ou le Club CAP EF, complété depuis par le Club Terres d'EF à Avignon. D'une certaine manière, la coexistence de plusieurs réseaux parfois « concurrents », mais aussi souvent amenés à se croiser et à coopérer, dans une dynamique de « coopération » ont stimulé la dynamique locale.

---

<sup>3</sup> Association issue du rapprochement de 4 PME en région PACA : Innovaclean, Enogia, Suchanek et Totem Mobi.

Cette conjonction de facteurs se retrouve, en totalité ou pour partie, dans les autres régions où un nombre significatif d'opérations ont été menées. En Rhône-Alpes, le CIRIDD porte l'expertise thématique, en conjonction avec des réseaux comme le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), et avec l'appui initial du département de la Loire, relayé progressivement par la Région ; la dynamique s'est élargie depuis la fusion avec l'Auvergne (AURA) par l'implication de MACEO. En Région Grand Est, un réseau d'acteurs associatifs et institutionnel historique (CJD, Idée Alsace, CCI, Région et ADEME) a permis de porter la thématique, après une implication sur d'autres aspects liés à la vie de l'entreprise (Qualité, RSE, ...) ou de l'économie circulaire.

Sans les citer tous ici, on retrouve cet agencement de porteurs, prescripteurs, animateurs et institutions supports dans toutes les régions et territoires où l'on a pu constater une forte dynamique sur l'économie de la fonctionnalité (cf Analyse par typologie de porteurs).

#### 4.1.4. Un équilibre dynamique entre actions collectives et individuelles

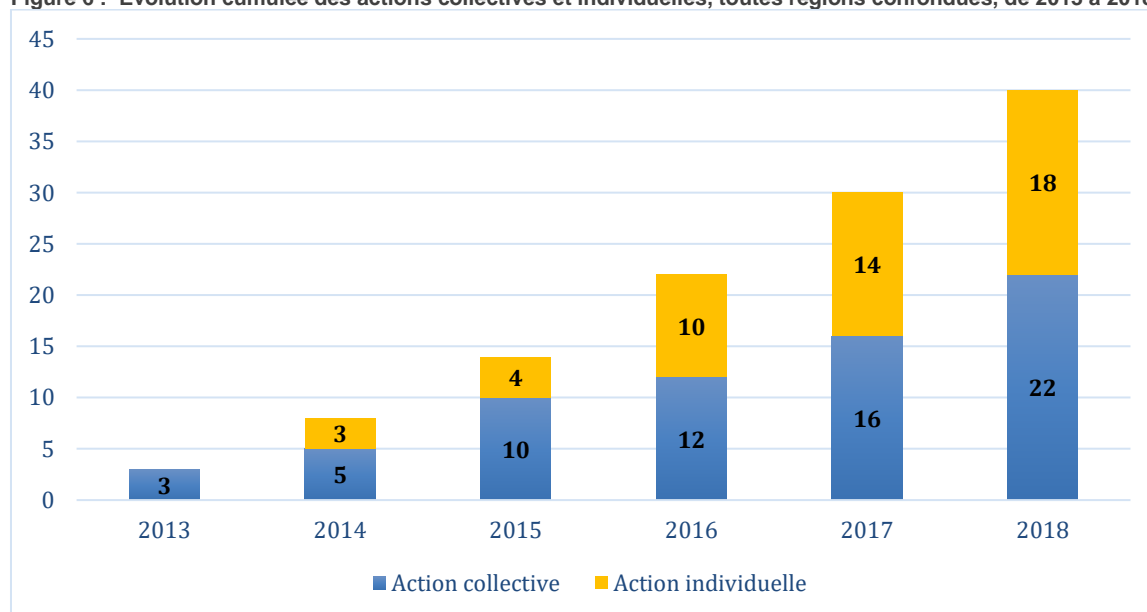
##### Débuter par une opération collective : une manière d'acculturer les acteurs du territoire et d'engager une dynamique territoriale

Hormis un ralentissement en 2016, la dynamique des actions collectives est restée soutenue au niveau national, du fait de l'engagement d'un nombre grandissant de régions dans ces démarches (Figure 6). Sur les 6 années d'accompagnement de l'ADEME, un total de 22 actions collectives a vu le jour. Toutes les actions collectives concernent des entreprises, hormis une action menée en AURA qui rassemble 3 collectivités territoriales : le département de la Loire, Grenoble et le Grand Lyon. En 2019, des nouvelles actions collectives ont été lancées par les directions régionales Auvergne-Rhône-Alpes, Bretagne, Normandie et Occitanie.

Les régions Auvergne-Rhône-Alpes, Bretagne, Grand Est, Normandie, Occitanie, Pays de la Loire et Provence-Alpes-Côte d'Azur ont d'ailleurs initié les démarches EF par une action collective qui a permis à l'écosystème, ADEME comprise, de se familiariser avec les concepts avant de s'engager dans des opérations ciblées.

Ces actions collectives ont instauré des communautés apprenantes qui perdurent, pour certaines, au-delà des actions collectives. De manière générale, on identifie que la présence d'un écosystème territorial constitué, outre les soutiens institutionnels, de structures d'intermédiation porteuses de la problématique EF, de consultants expérimentés et d'associations d'entreprises dynamiques (sectorielles, professionnelles, thématiques...) sont des conditions pour que des approches collectives puissent émerger, perdurer dans le temps au-delà de l'accompagnement stricto sensu et s'étendre au-delà du cercle des entrepreneurs pionniers.

Figure 6 : Evolution cumulée des actions collectives et individuelles, toutes régions confondues, de 2013 à 2018



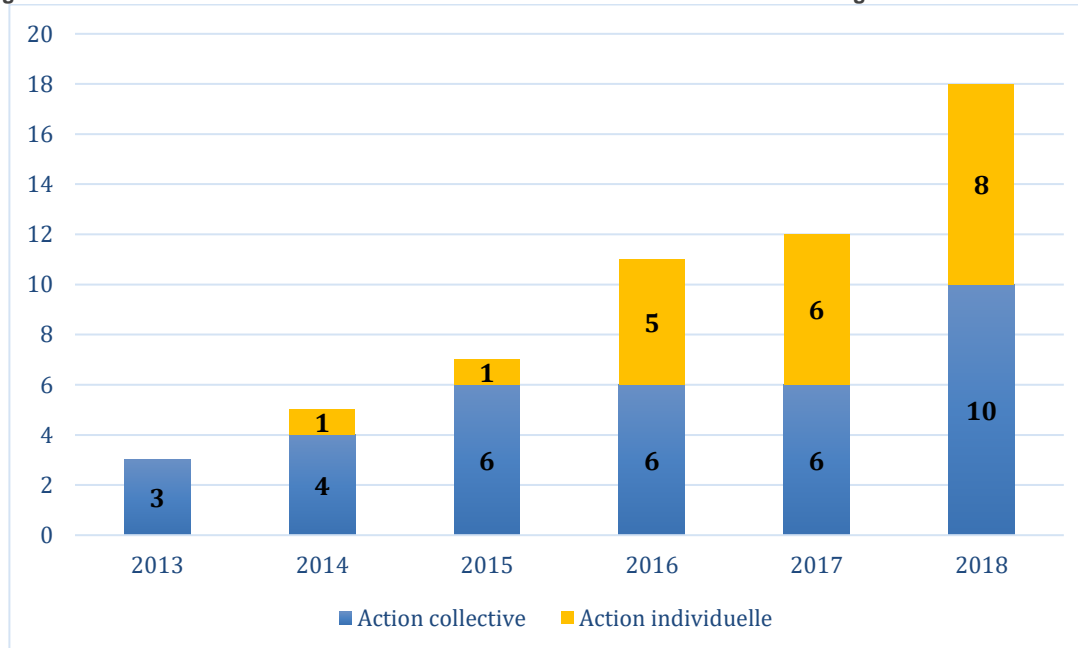


## Les actions individuelles : un relai nécessaire pour opérationnaliser l'EF ?

Parallèlement à ces actions collectives, 18 actions individuelles ont été soutenues par l'ADEME sur la période 2013-2018.

Un zoom sur la région PACA permet d'analyser une dynamique, sans toutefois que celle-ci puisse être généralisée aux autres contextes territoriaux (Figure 7).

Figure 7 : Evolution cumulée des actions collectives et des actions individuelles en région PACA de 2013 à 2018



Les opérations collectives se sont stabilisées en PACA sur la période 2015-2017. Il est vrai que les difficultés de recrutement, à « maintenir le rythme » et à éviter les défections d'entreprises en cours de parcours, et enfin une relative « déception » sur l'effet transformationnel immédiat des actions collectives ont incité la Région et l'ADEME à réorienter, au moins en partie, les moyens au profit des actions individuelles.

Dans le cadre du nouveau dispositif « TEEE », pour Transition Economique et Ecologique des Entreprises, ce sont en effet les projets collectifs centrés sur un enjeu commun de territoire ou de filière qui sont privilégiés, ainsi que les dynamiques d'incubation et de portage des projets d'entreprise à travers des structures dédiées. Parce qu'elles reposent sur un porteur unique, fédérant éventuellement ses membres ou ses ressortissants sur un projet à enjeu partagé, ces actions relèvent dans notre classification de la catégorie « action individuelle ».

D'une façon générale, le soutien de projets individuels permet de parvenir à une maturation satisfaisante des offres en complément de la dynamique instaurée par l'écosystème territorial (actions collectives, ateliers thématiques...). Ces projets individuels sont aussi particulièrement précieux lorsque cette dynamique fait défaut.

## 4.2. Analyse des financements

Nous avons identifié les principaux financeurs ou catégories de financeurs suivant :

- **l'ADEME** : l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie est un acteur incontournable du développement durable. Soutenue par l'Etat, elle est une source de financement pour les acteurs économiques, notamment sur les questions relatives à l'économie circulaire, et plus particulièrement à l'économie de la fonctionnalité ;
- **les Régions** : acteurs clés du développement économique régional, les régions soutiennent très souvent les actions qui vont dans le sens de la transition écologique. De fait, elles s'intéressent également aux opérations en lien avec l'EF sur les territoires ;
- **les CCI et autres organismes consulaires** : organismes consulaires qui représentent les intérêts des entreprises sur une zone géographique spécifique tout en leur proposant des services. Type d'acteur très peu impliqué dans le financement d'opérations d'accompagnement en lien avec l'économie de la fonctionnalité ;
- **les agglomérations et intercommunalités** : regroupements de communes (ex : agglomération CASA, Métropole Nice Côte d'Azur, Communauté d'Agglomération de Cergy Pontoise...) ;
- **les Mécènes** : aides financières privées ;
- **les fédérations ou associations professionnelles** : structures réservées à une catégorie de métiers ou à un secteur professionnel particulier ;
- **les bénéficiaires** : entreprises ou collectivités territoriales, acteurs cibles des aides qui financent une partie de leur accompagnement (auto-financement), voire dans certains cas les structures d'animation territoriale des actions collectives dans le cadre de leurs budgets propres ;
- **autres** : ensemble des financements qui ne rentrent pas dans les catégories précédentes.

### 4.2.1. Des sources de financement très concentrées

#### Une contribution équilibrée entre bénéficiaires et soutiens financiers publics et privés

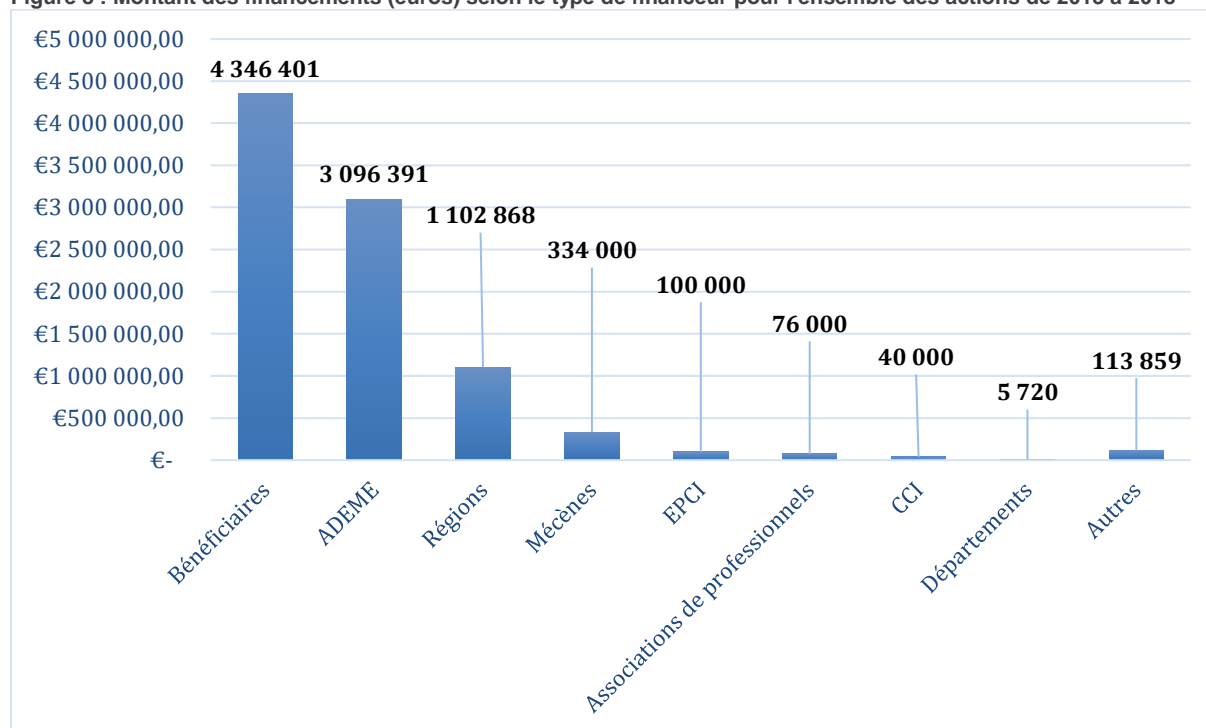
Les montants totaux investis sur 6 ans s'élèvent à 9,3 M€ qui se répartissent comme suit : 4,9 M€ à la charge des financeurs, pour l'essentiel publics, et 4,4 M€ dépensés par les bénéficiaires des actions (

Figure 8). On observe ainsi globalement une quasi-parité entre le financement par la puissance publique et le financement global par les bénéficiaires (47% des financements pour ces derniers)<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Il existe toutefois des exceptions ou des cas particuliers : ainsi un financement public à 100% pour le projet porté par TERA, à 98% dans l'action portée par Ecoréso (participation de 950€ sur 39 500€), ou à 86% (accompagnement de 3 collectivités en AURA), ou encore 80% (action collective en PACA portée par l'institut INSPIRE pour laquelle le taux été justifié eu égard au caractère exploratoire des opérations en 2013).

**Figure 8 : Montant des financements (euros) selon le type de financeur pour l'ensemble des actions de 2013 à 2018**



*Financement par les régions : montant total PACA = 856 267,5€, c'est-à-dire 77,64% du montant du financement des régions.*

*Mécènes : participation de parrains privés dans le cadre d'une action collective en PACA et un don lors d'une action en Nouvelle-Aquitaine. Leur identité n'est pas révélée dans les conventions.*

*Exemples d'acteurs pour la catégorie « autres » : Office de l'environnement de Corse, MACIF, FEDER*

*Exemples d'associations professionnelles : Union des Industries et Métiers de la Métallurgie (UIMM), Formation des Entrepreneurs des Pays de la Loire (FEPL), Centre des jeunes dirigeants (CJD)*

*L'unique CCI ayant contribué financièrement est la CCIT Nice Côte d'Azur.*

*L'unique département ayant contribué financièrement est le département de la Loire.*

## **L'ADEME et les régions en tête des soutiens aux dispositifs en faveur de l'EF**

Si on reprend l'historique précédent mais sous forme de diagramme circulaire (Figure 9), on voit nettement que la répartition des deux contributeurs, l'ADEME et les régions qui interviennent de manière régulière dans les dossiers de financement, en particulier pour les actions collectives, assurent près de 46 % du total des financements, dans une proportion de un à trois en faveur de l'ADEME (pour un euro financé par les régions, l'ADEME abonde à hauteur de trois euros).

Les ratios de contributions des financeurs évoluent dans le temps (Figure 10). Sur les six années observées, la part de l'aide ADEME par année varie de 22% à 48% du budget global. En ne tenant pas compte de l'année 2013, qui ne concerne que la région PACA, les régions interviennent à hauteur de 9% à 17% des dépenses totales.

En 2014, il est intéressant de souligner qu'une part non négligeable du financement (près de 11%) provient de mécènes. Toutefois, ces financements complémentaires restent des exceptions au regard de la stabilité des deux financeurs « piliers ».

Figure 9 : Total cumulé des financements – y compris part d'autofinancement

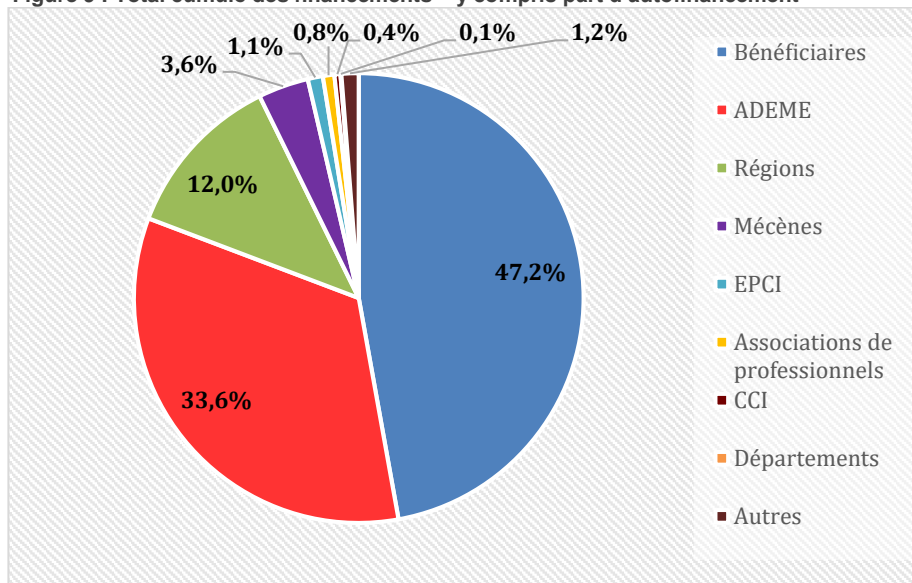
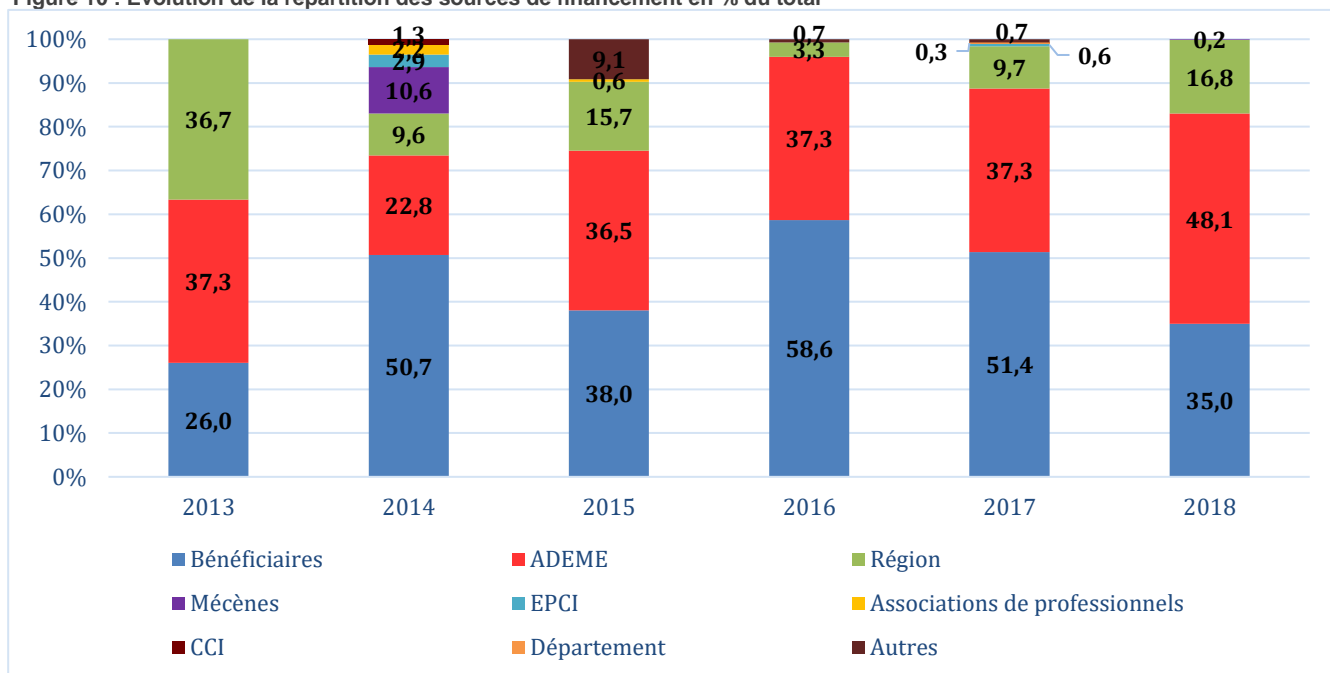


Figure 10 : Evolution de la répartition des sources de financement en % du total

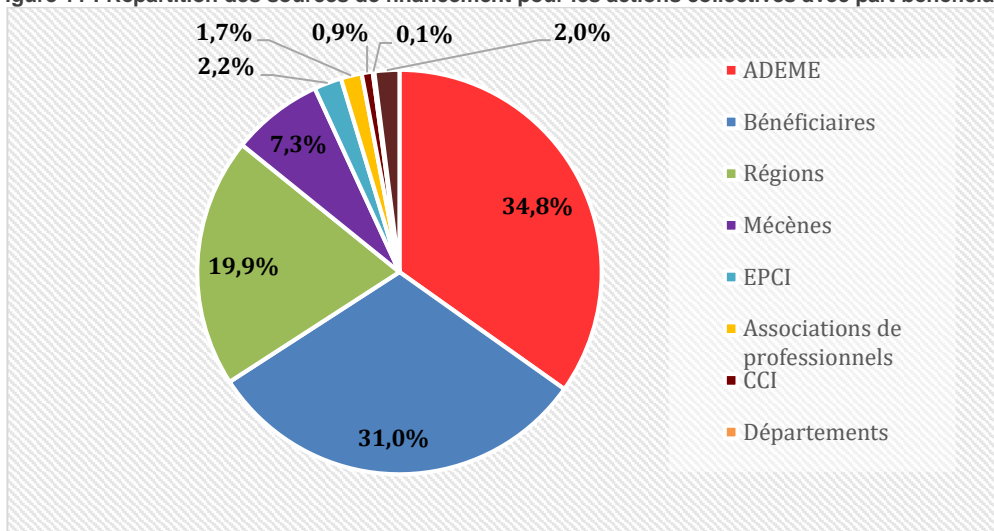


## Un soutien public plus généreux pour les actions collectives

Concernant les actions collectives (Figure 11), le financement cumulé de l'ADEME et des régions atteint près de 55 % du financement global (contre 46 % pour le total général) mais surtout, la contribution des bénéficiaires est significativement réduite en proportion, passant de 47 % pour le total général à 31 %. L'effet incitatif joue ici beaucoup car il s'agit de mobiliser les entreprises ou les collectivités dans une première démarche de changement de modèle.

Pour ces actions collectives toujours, on assiste à un rééquilibrage relatif entre la contribution des régions et celle de l'ADEME dans un rapport d'un à un peu moins de deux (en moyenne, pour un euro apporté par les régions, l'ADEME en apporte pratiquement deux).

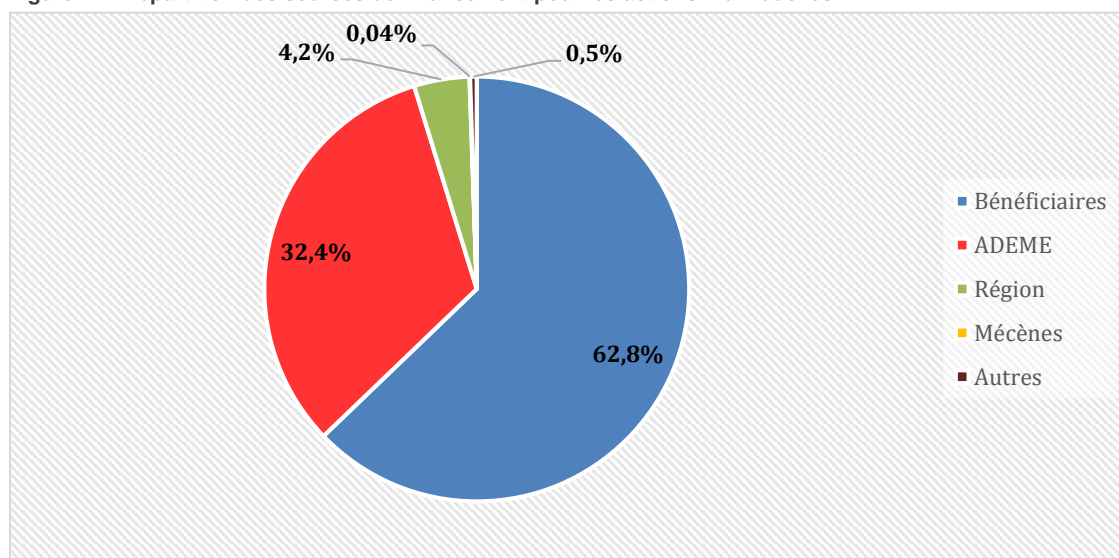
Figure 11 : Répartition des sources de financement pour les actions collectives avec part bénéficiaire



## Les bénéficiaires financent 2/3 des actions individuelles

Concernant les actions individuelles (Figure 12), la tendance s'inverse logiquement : la part des bénéficiaires s'élève à 63 %, notamment du fait du profil de certaines des entreprises financées (grands groupes) et la part relative de l'ADEME dans les financements s'élève à 32 %, le reste revenant aux régions (4%).

Figure 12 : Répartition des sources de financement pour les actions individuelles



## 4.2.2. Montant des financements et dépense acceptable pour les entreprises

On constate, d'une manière générale, une très grande distribution statistique des montants d'aide pour chaque entreprise, selon les types d'action. Ces écarts peuvent s'expliquer par le fait que certaines interventions portent sur des expérimentations uniques, lesquelles nécessitent des dépenses internes et externes importantes (prototypage, marketing, juridique, ...) tandis que d'autres portent sur un accompagnement en mode collectif dont le coût est réparti sur un plus grand nombre de bénéficiaires.

Il n'est pas toujours aisé d'identifier statistiquement le « reste à financer » pour chaque entreprise. On peut cependant rendre compte des informations suivantes :

- en ne tenant pas compte des situations aux extrêmes, le reste à charge aux entreprises varie de 2.000 € à plus de 13.000 € pour les actions collectives, la moyenne se situe aux alentours de 7.000 €. Les chefs d'entreprises interrogés énoncent généralement de mémoire un montant compris entre 4000 et 6000 €, qu'ils évaluent assez systématiquement comme trop élevé avant l'opération et tout à fait légitime par la suite ;
- concernant les actions individuelles, l'écart entre l'action la plus modeste (950 €) est la plus importante (549 500 €) s'explique par la différence de nature des projets et d'identité des porteurs (les grands groupes non seulement disposent de davantage de moyens mais doivent également assumer une part plus importante d'autofinancement).

### Actions collectives

Montant total	1 197 956,39 €*
Contribution moyenne par entreprise	<b>6 924,65 €</b>
Minimum	<p>9 250 € → Financement de 11 entreprises dans une action collective en PACA et portée par le club des entrepreneurs du pays de Grasse (840,91 € par entreprise). Cette action correspond à la suite de l'opération portée par le Club des entrepreneurs du pays de Grasse en PACA.</p> <p>19 896,84 € → Autofinancement de 10 entreprises dans le cadre d'une action collective en région Grand Est portée par Idée Alsace (soit <b>1 989,68 €</b> en moyenne par entreprise)</p>
Maximum	<p>87 110 € → Autofinancement de 3 entreprises dans le cadre d'une action collective portée par l'Institut INSPIRE en région PACA (29 033,33 € par entreprise).</p> <p>68 437 € → Autofinancement de 5 entreprises dans le cadre d'une action collective portée par l'IPE en PACA (<b>13 687,40 €</b> par entreprise)</p>

#### \*Note méthodologique

- Il est normal que certains montants ne correspondent pas aux totaux recensés dans le reste de l'étude. Le montant pris en compte pour la partie autofinancement correspond à la contribution effective des entreprises bénéficiaires ; les autofinancements émanant des organismes d'accompagnement par exemple n'y sont pas intégrés.
- Calcul de la moyenne : 157 entreprises sans doublons dans les OP collectives – 4 structures qui ne sont pas des entreprises dans les actions collectives + 20 entreprises (car l'opération en Bretagne portée par ImmaTerra est en réalité un accompagnement divisé en 3 sessions de 10 entreprises dont seule la première a été intégrée au panorama 2013-2018).
- Les opérations collectives destinées aux collectivités n'ont pas été prises en compte (CA Grand Avignon + accompagnement de 3 collectivités en AURA) ni l'action collective destinée à l'animation du club Terre d'EFC (convention N°16)



## Actions individuelles

Montant total	2 908 880,05** €
Contribution moyenne par entreprise	207 777,15 € (montant 1/14**)
Minimum	<p><b>950 €</b> → Autofinancement de Ecorésos autonomie Val de Marne lors d'une action individuelle en IDF.</p> <p><b>3 775 €</b> → Autofinancement de l'entreprise SAS Voslocations dans le cadre d'une action individuelle en Corse</p>
Maximum	<p><b>549 468,33 €</b> → Autofinancement de Seb dans le cadre d'une action individuelle en Bourgogne-Franche-Comté.</p> <p><b>497 018,39 €</b> → Autofinancement de MobilWood dans le cadre d'une action individuelle en Bourgogne-Franche-Comté</p>

### \*\*Note méthodologique

- 4 conventions n'ont pas été prises en comptes : Le projet UNEP (car aucune entreprise n'était réellement impliquée dans le projet), le projet Bien à Biot (car le recrutement des entreprises est en cours), le projet TERA (qui relève de l'associatif) et l'action individuelle menée en Centre-Val de Loire portée par Nékoé (recrutement des entreprises en cours)  
Calcul de la moyenne : 14 entreprises (16 entreprises en totalité moins 1 doublon (VDIP Services, qui a bénéficié de 2 actions individuelles) et 1 structure qui n'est pas une entreprise (association TERA)).

## 4.3. Des profils spécifiques d'entreprises et d'activités ?

### 4.3.1. Une répartition qui ne recoupe pas la réalité du paysage économique français

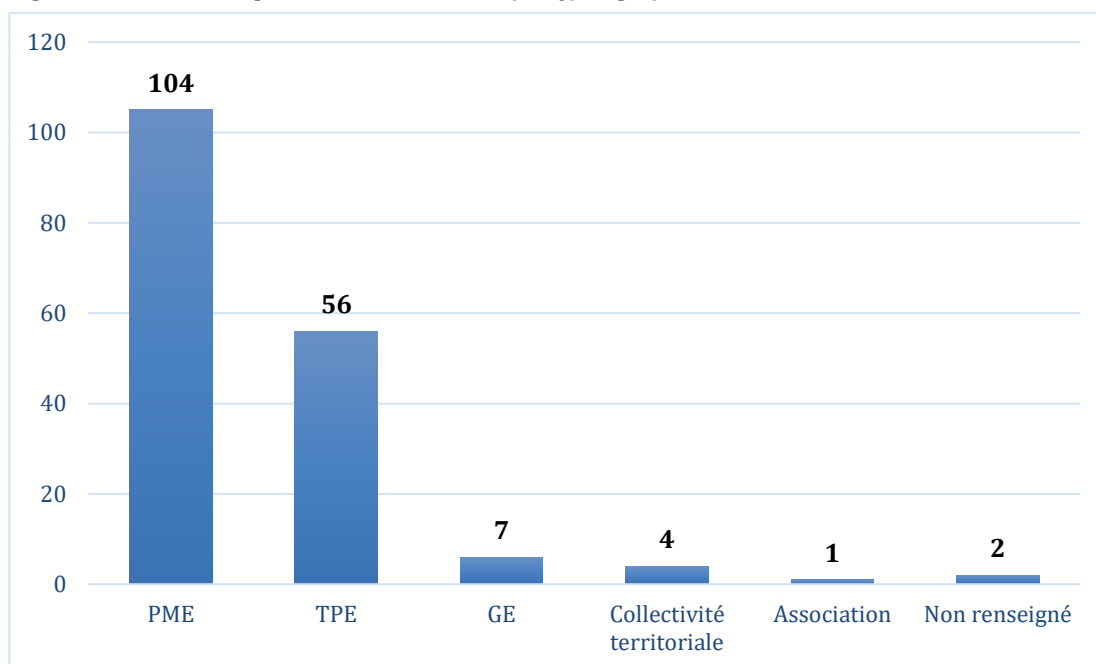
Le critère « taille des entreprises » s'appuie sur la définition européenne (Eurostat) :

La notion d'entreprise, utilisée pour l'application de l'article 51 de la LME est celle du règlement (CEE) n° 696/93 du Conseil du 15 mars 1993. Le décret n° 2008-1354 est rédigé au vu de la recommandation de la Commission européenne n° 2003/361/CE du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises. La Commission européenne propose une rubrique complète sur la définition d'une PME en anglais et une version en français du guide de l'utilisateur pour la définition des PME, publié en 2015.

Taille entreprise	Très petites entreprises ou micro-entreprises (TPE)	Petites et moyennes entreprises (PME)	Grandes entreprises (GE)
Effectifs	0 à 9 salariés	10 à 249 salariés	250 salariés ou plus

## Une prédominance de PME

Figure 13 : Nombre d'organisations bénéficiaires par typologie pour l'ensemble des actions



Si on constate une large prédominance des TPE et PME parmi les bénéficiaires des actions collectives comme individuelles sur les grandes entreprises (95,8% contre 4,2%), cette proportion correspond peu ou prou aux réalités du tissu économique français, où la part des TPE-PME s'élève à 99,8% du nombre total d'entreprises enregistrées (Insee 2017).

Les TPE sont, en proportion, nettement moins impliquées dans les actions que les PME puisqu'elles ne représentent que 33,5% des entreprises accompagnées alors qu'elles forment le plus gros du contingent au sein du tissu économique français (96,2% des entreprises en 2017).

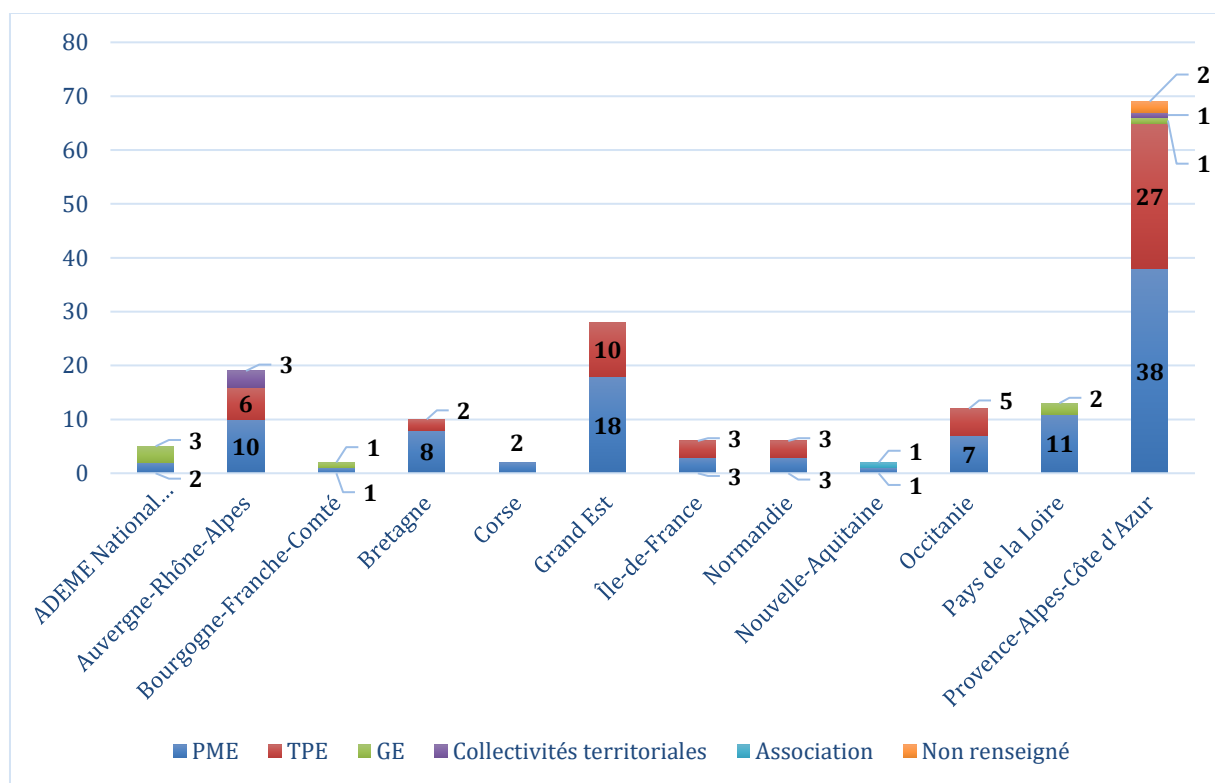
Aucune corrélation n'a pu être trouvée avec les réseaux qui se font les relais des actions auprès des entreprises, et en particulier le CJD, dont les entreprises membres sont majoritairement des TPE (source : CJD 2016).

Une telle répartition atypique peut s'expliquer par plusieurs facteurs, tels que le ciblage spécifique des opérations vers les PME-PMI pour les actions collectives ou, concernant le ratio TPE/PME, par la moindre capacité des premières à assumer une formation dont les coûts directs (honoraires) et indirects (absence du dirigeant de l'entreprise) sont plus difficiles à assumer.

Un seul projet de filière a été soutenu par l'ADEME, il s'agit d'un projet de l'Union nationale des entreprises du paysage (UNEP) porté par la direction régionale ADEME PACA.

La figure suivante détaille la répartition des organisations selon leurs profils et leur origine géographique pour les actions collectives et les actions individuelles

Figure 14 : Répartition géographique par typologie de bénéficiaires pour l'ensemble des actions



### Des grandes entreprises présentes de manière marginale

Les grandes entreprises sont peu nombreuses dans les accompagnements dédiés aux transitions vers l'économie de la fonctionnalité. Seules deux d'entre elles ont été intégrées à un accompagnement collectif financé par l'ADEME (Tournaire en PACA et la Mie Câline en Pays de la Loire).

L'entreprise Seb a bénéficié d'un accompagnement individuel dédié à de la recherche-action. Des grandes entreprises sont également partenaires d'un projet individuel multi-partenaires porté par l'Institut français pour la performance du bâtiment (IFPEB).

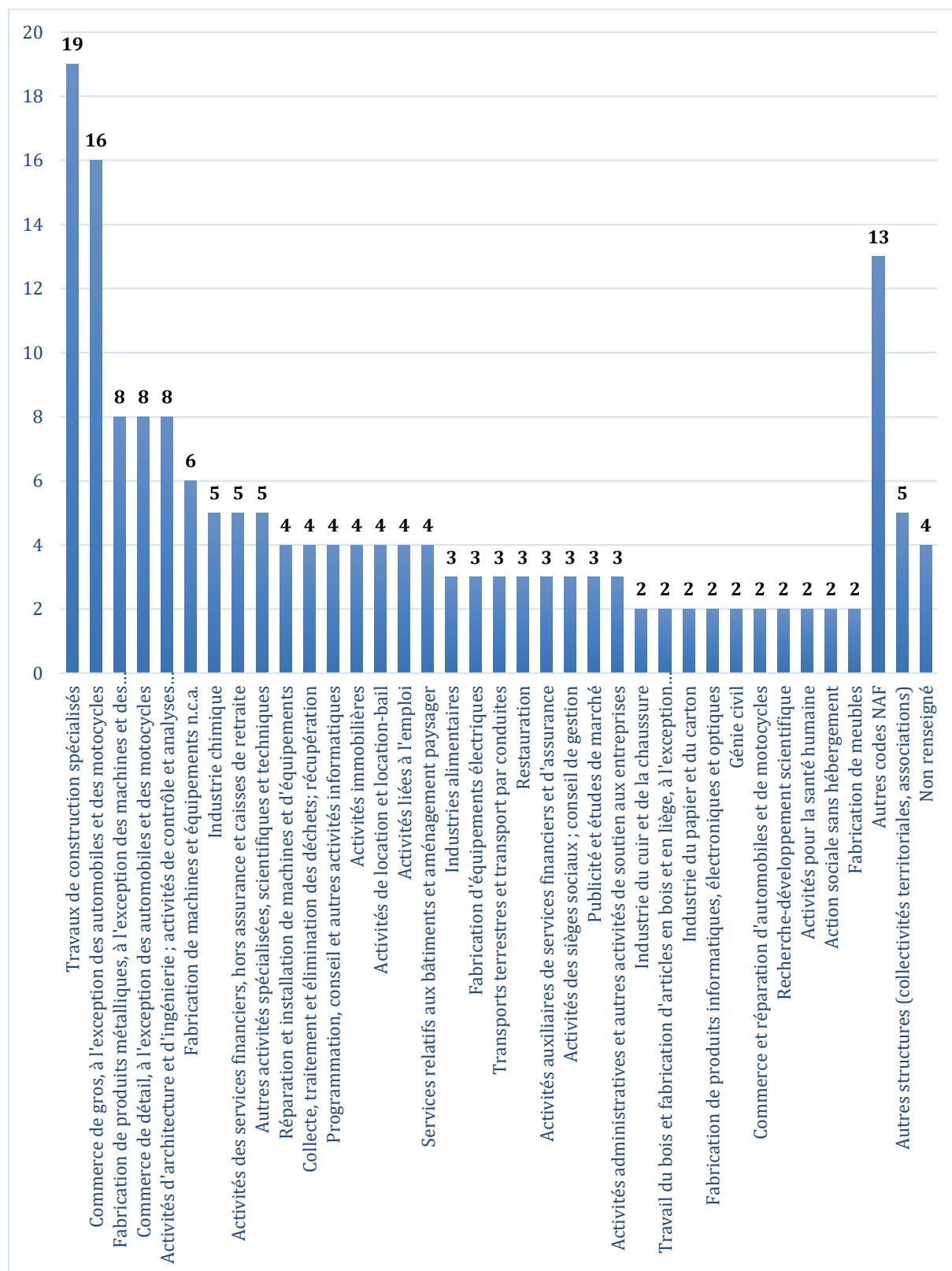
On remarquera l'absence d'ETI dans les accompagnements individuels.

### Peu de collectivités territoriales

Seulement 4 collectivités territoriales font l'objet d'un accompagnement de l'ADEME. Trois sont accompagnées dans le cadre d'une opération collective en AURA sur la commande publique : le Grand Lyon, Grenoble et le Département de la Loire et une en PACA pour une opération collective portée par Terres d'EFC (action collective visant à accompagner la Communauté d'Agglomération du Grand Avignon dans un projet de réflexion et d'expérimentation sur la création d'un groupement d'achats entreprises/collectivités).

### 4.3.2. Regard sectoriel : vers l'émergence de pôles thématiques ?

Figure 15 : Répartition par code NAF



## Une filière bâtiment-construction représentant environ 15% du total des entreprises

Avec 26 entreprises ayant participé à des actions collectives ou individuelles, la filière bâtiment est la plus représentée. Les divisions NAF les plus représentées sont en effet : 43 – Travaux de construction spécialisés (19 entreprises) et 81 – Services relatifs aux bâtiments et aménagements paysagers (4 entreprises), s’y ajoutent 3 entreprises des divisions 41 et 42 (construction de bâtiments et génie civil). A noter que l’opération collective menée par le FAFIEC en Occitanie a réuni neuf bureaux d’études de la filière bâtiment–construction, et que l’IE-EFC et la Région Hauts-de-France ont animé des groupes de travail sur le thème « habiter ».

## Trois autres activités à parité : équipements industriels, alimentaire et métallurgie

La fabrication d’équipements industriels arrive ensuite avec 13 entreprises représentées, pour l’essentiel appartenant aux divisions 27 – fabrication d’équipements électriques (3 entreprises) et 28 – fabrication de machines et équipements (6 entreprises).

Le secteur alimentaire, avec les divisions 10 et 11 (industrie ; 4 entreprises) mais surtout 46 et 47 (commerce de gros et détail), regroupe 11 entreprises auxquelles peuvent s’ajouter les trois entreprises répertoriées dans la division 56 – restauration. La sphère fonctionnelle « bien vivre alimentaire » est identifiée comme étant porteuse d’impact sociétaux et environnementaux significatifs. Un groupe de travail spécifique a été créé au sein de l’IE-EFC.

La quatrième activité atteignant l’effectif de 10 entreprises correspond aux divisions 24 - Métallurgie et 25 - Fabrication de produits métalliques, à l’exception des machines et des équipements. Ces activités pourraient venir en support du premier et deuxième groupe à travers un système de mise en relation ou d’annuaire.

Trois autres activités regroupent cinq entreprises ou plus ; il s’agit d’activités de société de holding (7 entreprises), des bureaux d’études techniques (7 entreprises) ainsi que des sociétés intervenant dans la fabrication de produits en matière plastique (5 entreprises).

### **4.3.3. Niveau de maturité des offres à l’issue des actions d’accompagnement**

Compte tenu des informations disponibles, il n’est pas envisageable de réaliser un traitement statistique pertinent, d’autant que la question de la « maturité » des offres ne répond pas à une simple logique binaire. On peut toutefois constater que certaines entreprises déclarent avoir effectivement prototypé, testé ou commercialisé une nouvelle offre sur certains segments de leurs activités.

Parmi les entreprises ayant commercialisé une nouvelle offre suite à une action :

<b>Nom de l’entreprise</b>	<b>Activité</b>	<b>Type d’accompagnement</b>
ERAM	Activité de production de chaussures de différents types à travers plusieurs marques du groupe : BOCAGE (chaussures de ville), TBS (chaussures de sport et détente) et PARADE (chaussures de sécurité)	Action individuelle
Innovaclean	Concepteur et fabricant de produits de préparation de surfaces industrielles et de protection des matériaux	Action individuelle
LDE	1er libraire scolaire (manuels scolaires papiers et ressources numériques)	Action collective

Ridel Energies	Entreprise spécialisée en récupération de chaleur sur les groupes de production de froid : production d'eau chaude gratuite et réutilisation dans l'entreprise	Action collective
Ship Track and Control / Isovation	Conception de solutions isothermes pour produits thermosensibles	Action collective

Parmi les entreprises ayant testé une nouvelle offre (ou encore en phase de test) :

Nom de l'entreprise	Activité	Type d'accompagnement
Albert Vieille	Producteur de matières premières aromatiques	Action collective
AMV Meca	AMVMECA conçoit et réalise des couteaux et lames de toutes formes pour machines de production et la découpe de tous matériaux. AMV Méca intervient sur les secteurs de l'automobile, le bâtiment, l'aéronautique, l'agroalimentaire, le médical, l'emballage...	Action collective
ARECO	Spécialiste de la nébulisation pour les produits frais	Action collective
Briane Environnement	Recyclage de divers matériaux (verre, acier, métaux ferreux et non ferreux), du papier, des cartons, des plastiques et du bois.	Action collective
Casiris	Ménage, jardinage et autres prestations sur mesure gravitant autour du service à la personne	Action collective
Cintrafil	Cintrafil est spécialisée dans le façonnage de fils, tôles, tubes et profilés métalliques et intervient dans les secteurs de l'agroalimentaire, le textile, l'automobile, le ferroviaire, l'hygiène, l'optique, la sécurité, le bâtiment ou encore le mobilier. Cintrafil développe, produit et commercialise également des produits notamment dans le domaine de la sécurité (barrières de chantier) et du mobilier urbain avec la toute nouvelle marque Edmond et Fils.	Action collective
DRALAM	Développement de systèmes pour les entreprises. Conception et réalisation de produits électroniques, développement de solutions	Action collective
Gecos	Bureau d'études et cabinet de maîtrise d'œuvre. Accompagne pour la création, construction, extension et modernisation de sites	Action collective
INDDIGO	Accompagnateurs des collectivités et des entreprises dans leurs stratégies de développement durable	Action collective



Interima	Réseau professionnel régional spécialisé dans le travail temporaire, le recrutement et l'intérim	Action collective
MIT Project	Création de logiciels sur mesure, organisation et systèmes d'informations	Action collective
Naturdis	Produit et distribue une offre de produits biologiques et bio équitables pour différents secteurs (magasin spécialisé, restauration scolaire, entreprise, grande distribution)	Action collective
Pignata	Génie électrique pour les villes et les territoires	Action collective
Solev	Création et entretien des espaces verts	Action collective
Sol Solution	Sol Solution intervient dans les secteurs de la géotechnique, géologie et géophysique comme bureau d'études et de contrôle, concepteur et distributeur de procédés géotechniques et de matériels de contrôle, et organisme de formation. Sol Solution se positionne comme le spécialiste du matériel de contrôle de compactage et de portance et propose une gamme complète.	Action collective
Tournaire	Conception et fabrication de solutions pour créer et protéger des produits issus des secteurs de la parfumerie, du bien-être, des cosmétiques, des arômes, de la pharmacie, de l'agro-alimentaire ou encore de la protection des cultures ou de la chimie fine	Action collective
VDIP	Installations électriques courant fort et courant faible Affichage dynamique Eclairage LED sur mesure	Action individuelle
Willmun Distribution	Vente et distribution des outillages et consommables pour l'industrie et le bâtiment (90%) dans le Tarn. Commercialisation de produits à l'aide de fourgons dans le Tarn (et via internet)	Action collective

## 4.4. Les acteurs de l'accompagnement : concentration historique et évolution attendues

### 4.4.1. Les structures porteuses

Le porteur du projet est la personne morale qui coordonne l'opération sur toute sa durée. Il ne peut y avoir qu'un seul porteur par projet (même si celui-ci peut-être un groupement).

Les porteurs coordonnent des actions collectives ou bien des actions individuelles. Ils ne travaillent pas eux-mêmes sur l'évolution de leur modèle et de leur raison d'être comme les entreprises ou collectivités accompagnées.

Les structures porteuses et accompagnatrices peuvent être regroupées schématiquement en quatre catégories: les structures thématiques, consacrées par exemple au développement durable ou à la RSE, à l'économie circulaire en général ou encore au développement économique, les clubs d'entreprises ou de chefs d'entreprises et les associations professionnelles, les clubs d'économie de la fonctionnalité (clubs EF) spécifiquement dédiés à l'économie de la fonctionnalité et enfin les OPCA et organismes de formation et de recherche. Ces catégories sont décrites ci-après.

**Les structures thématiques** : organisations centrées sur un domaine spécifique (développement durable, développement économique, action sociale, écologie industrielle...).

*Exemples : Orée, IDEE Alsace, CIRIDD, MACEO, SAGACITE, Institut Régional de Création d'Entreprises (IRCE), Incubateur Paca Est (IPE), Institut Technologique Forêt Cellulose Bois-construction Ameublement (FCBA). Le CIRRID et IDEE ALSACE portent un club EF.*

**Les clubs d'entreprises & associations professionnelles** : structures (souvent associatives), dont l'objectif est de fédérer, de représenter et de défendre les intérêts d'une catégorie d'acteurs.

*Exemples : Club des entrepreneurs du Pays de Grasse, Union Nationale des Entreprises du Paysage (UNEP), Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), Institut Français pour la Performance Energétique des Bâtiments (IFPEB)*

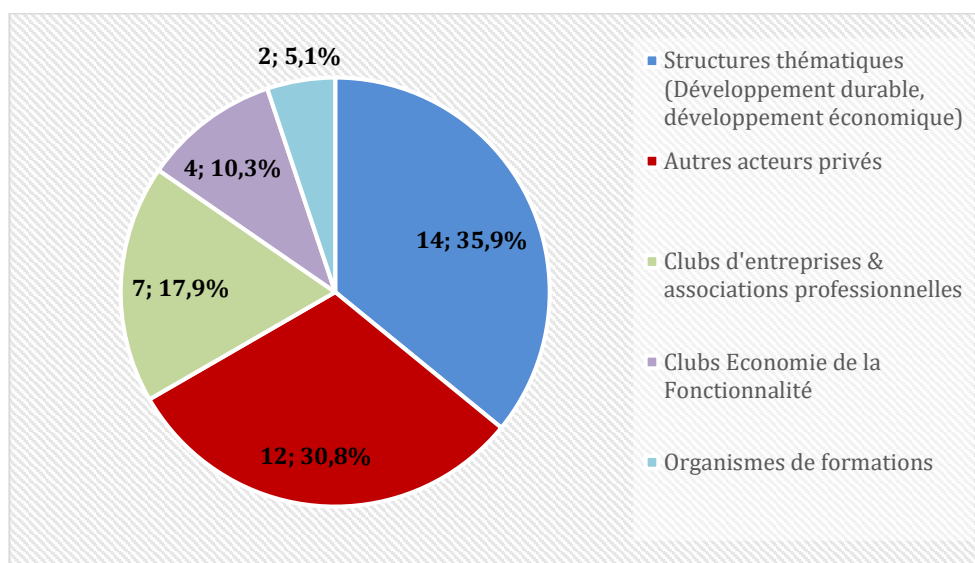
**Les clubs EF** : organisations regroupant des acteurs économiques dont l'objet est de promouvoir, mettre en œuvre et faire progresser la réflexion sur les nouveaux modèles économiques, l'économie de la fonctionnalité. Il s'agit généralement de structures associatives animant un réseau d'adhérents.

*Exemples : Club INNE en Normandie, Terres d'EFC en PACA et en Occitanie, Club Noé dans les Hauts-de-France, ImmaTerra en Bretagne...*

**Les OPCA et organismes de formation et de recherche** :

*Exemples : Université Technologique de Troyes (UTT), OPCALIA*

Figure 16 : Répartition par type de porteur pour l'ensemble des actions d'accompagnement



Pour les actions collectives, les structures thématiques ont joué historiquement leur rôle d'intermédiation sur le territoire. Elles l'ont fait en partant de leur double compétence de portage de projets collectifs (montage de dossiers de subventions, suivi opérationnel et administratif, gestion de la trésorerie) et d'animation territoriale (identification des entreprises cibles, logistiques des réunions...) et en acceptant de prendre en charge cette thématique nouvelle pour eux, avec la part de risque que cela pouvait représenter. La plupart se sont adossés au CJD pour assurer le recrutement des entreprises soit en interne du mouvement, soit à travers des plénières ouvertes au plus grand nombre.

Pendant les premières années de déploiement de l'économie de la fonctionnalité (2013-2016), il n'a pas été possible d'identifier, sur certains territoires, des associations ou institutions souhaitant assumer le portage de l'action collective. Dans ce cas, ce sont des clubs d'entreprises ou des associations professionnelles (le CJD notamment) qui ont pris le relais, en marge de leurs activités traditionnelles et malgré un moindre niveau d'expertise en matière de gestion de projets collectifs engageant les fonds publics.

Avec la structuration dans la durée de certains territoires autour de l'économie de la fonctionnalité, les Clubs EF prennent le relais du portage des opérations depuis 2015. Cette montée en puissance présente l'avantage de combiner l'ensemble des compétences attendues, à savoir : la maîtrise de la thématique et des ressources mobilisables, la compétence en termes de gestion de projets collectifs subventionnés et la capacité de mobiliser un réseau local d'entreprises et de rencontrer les institutions (publiques ou associatives) en charge du développement économique et des enjeux de développement durable.

Les actions individuelles bénéficient la plupart du temps directement à une organisation : on ne peut alors pas considérer que celle-ci soit « porteuse » du projet au sens que nous donnons à ce rôle (coordonner l'action au bénéfice de tiers). Dans certains cas toutefois, le bénéficiaire agit pour le compte de ses parties prenantes : il peut s'agir d'une organisation professionnelle (ici l'UNEP Méditerranée et l'IFPEB) ou encore d'un organisme de formation et recherche (Université de Troyes).

## 4.4.2. Les cabinets de consultants

Liste des cabinets de consultants :

Cabinet	Activité du cabinet
Argaune	Cabinet d'expertise comptable et commissariat aux comptes
Alticime	Cabinet de conseil spécialisé dans l'environnement du management de l'innovation. Dans les opérations EF, Alticime est intervenu sur la RSE, l'EIT, l'écoconception, les normes ISO 14001 et sur les achats responsables
Alticentre	Alticentre accompagne les entreprises, collectivités ou associations dans les différentes étapes d'une démarche de responsabilité sociétale intégrée et intégratrice : sensibilisation/formation, cartographie des parties prenantes et dispositifs de dialogue, diagnostics (savoir-faire, pouvoir-faire, vouloir-faire), définition d'une stratégie (dont test de pertinence) et d'un plan d'actions, management et intelligence collective, innovation permanente et amélioration continue, évaluation, reporting, valorisation (dont labellisation).
ATEMIS	Atemis est une structure de conseil, d'animation, de formation et de recherche sur des domaines tels que la santé au travail, le développement des organisations, les nouveaux modèles économiques et le développement durable des territoires
B&L Evolution	Société de conseil qui intervient aux côtés d'entreprises sur les stratégies d'innovation, les démarches RSE, le développement durable, l'énergie et le climat
Bureau Veritas CODDE	Entreprise de services « Business to Business to Society », Bureau Veritas s'efforce d'établir une relation de confiance entre entreprises, pouvoirs publics et consommateurs. Durant les accompagnements EF, l'entreprise est intervenue sur divers sujets : écoconception, normes ISO 14001, bilan carbone...
Ceefia	Depuis 2000, Ceefia expérimente des méthodes et des outils pour accompagner les entreprises et les territoires en transition à relever le défi de conjuguer impératif écologique, performance économique et qualité de vie pour tous.
Cerise	Non renseigné
Club CLEF	Club regroupant des acteurs économiques favorables au développement de l'économie de la fonctionnalité
Correl	Correl forme, évalue et accompagne les organisations à intégrer la RSE et les logiques coopératives dans leurs pratiques professionnelles. Correl est spécialisée dans les achats responsables et l'économie circulaire. Elle forme et accompagne des entreprises et organisations qui souhaitent relocaliser leurs achats et favoriser la coopération entre acteurs économiques
Didier Bonnin Conseil	Ergonome spécialisé dans l'accompagnement des entreprises vers la performance globale et durable, en s'appuyant sur l'EFC.
Estrelab	Cabinet Conseil qui facilite le développement et la mise en oeuvre de solutions innovantes à forts impacts positifs économiques, environnementaux et sociétaux. Son objectif est d'aider les entreprises, collectivités et associations à rompre avec leurs habitudes pour leur permettre d'envisager des scénarios inexplorés.
Gingko21	Cabinet conseil et de formation en éco-conception et éco-innovation
Imagin'able	Cabinet de conseil qui accompagne depuis 10 ans les entreprises dans leur transition vers un modèle qui réconcilie la création de valeur avec leur finalité sociétale. Imagin'able conçoit et met en oeuvre les stratégies et innovations positives et durables de demain.

ImmaTerra	Prototypage de modèles économiques alternatifs. Accompagnement dans la mutation des entreprises vers le développement durable
Iddigo	Iddigo est une entreprise qui accompagne les acteurs publics et privés vers le développement durable (bâtiment, déchets, écologie industrielle, mobilité), de la stratégie à la mise en œuvre, à toutes les échelles, des grands territoires aux équipements.
Institut INSPIRE	INSPIRE est un centre de ressources et d'action, porteur d'une vision : Réinscrire l'économie dans la biosphère, par le déploiement d'une stratégie permettant d'atteindre un développement écologique créateur d'emplois et de bien être humain, tout en étant radicalement plus économe en ressources naturelles.
LexCase	Société d'avocats, LexCase intervient dans tous les domaines du droit des affaires, en matière privée et publique, à la fois en contentieux et en conseil. L'organisation intervient dans des domaines multiples : Construction, énergie, télécoms, industries...
MB2 Conseil	Cabinet spécialisé dans les prestations de conseils en ergonomie au sein des organisations
NEKOE	Association de développement économique. Depuis bientôt 10 ans, elle accompagne les entreprises et les organisations de la Région Centre-EstVal de Loire dans l'émergence et la conception de services orientée utilisateur.
Pikaïa	Cabinet de conseil qui accompagne la métamorphose des organisations vers des modèles durables en s'appuyant sur l'économie de la fonctionnalité ou les approches biomimétiques.
Prosilience	Cabinet conseil spécialisé dans la résilience des organisations
PV Conseil	Conseils en management
SAS Evea	Cabinet de consultants-associés qui accompagne les organisations pour intégrer l'environnement (Eco-conception, Performance environnementale et sociale des produits, ACV Analyse de Cycle de Vie) dans leurs offres de produits et services.
Sempels Management SAS	Activités de conseil (cf Immaterra)
Serv & Sens	Cabinet de consultant qui accompagne les transformations vers de nouveaux modèles économiques (centrés sur les usages), vers de nouveaux modes de management collaboratif et vers de nouvelles relations avec les clients (SAV, service design)
Symbietal	Activités de conseil dans les affaires et dans la gestion d'entreprise
Synergence	Cabinet spécialisé dans les prestations de conseils en ergonomie au sein des organisations. Le cabinet se définit comme accompagnateur de changement vers le développement durable. Synergence est également pionnière dans la communication institutionnelle sur les questions de communication interne
Vakom	Société de conseil et d'accompagnement des entreprises dans le domaine des ressources et des relations Humaines

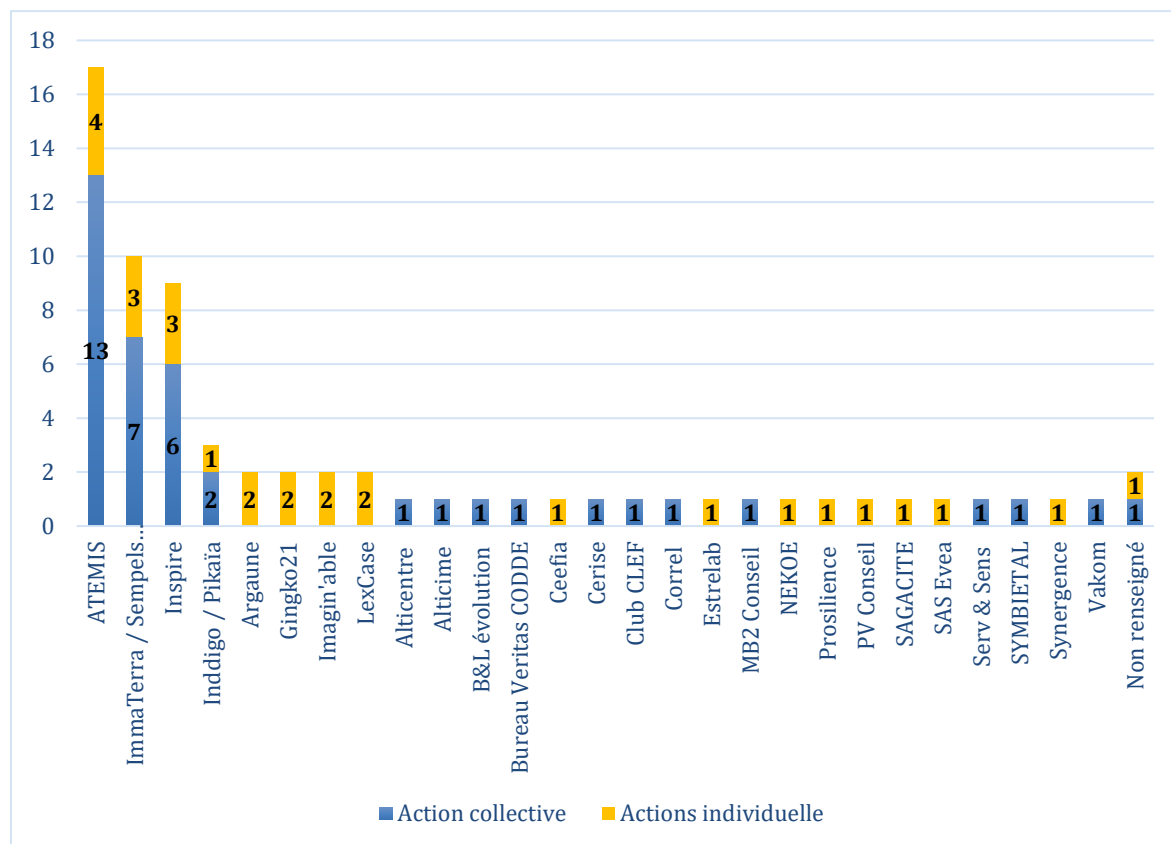
### **10% des cabinets de conseil portent plus de la moitié des accompagnements**

29 cabinets sont recensés dans le cadre de l'accompagnement des entreprises dans des projets collectifs, individuels ou thématiques. Trois d'entre eux se distinguent nettement des autres du fait de leur implication historique sur cette thématique : il s'agit d'ATEMIS, de l'institut INSPIRE et d'ImmaTerra, qui totalisent plus de la moitié des accompagnements en nombre d'opérations.

En tenant compte des mouvements d'entreprises, et en particulier de l'intégration de Sempels Management SAS dans ImmaTerra, les trois premiers acteurs ont pris en charge 53 % du total des accompagnements (25% pour ATEMIS ; 14,7% pour ImmaTerra-Sempels Management et 13,2% pour l'Institut INSPIRE).

Les autres cabinets totalisent une à deux interventions (trois pour Pikaia-Iddigo).

Figure 17 : Nombre d'actions d'accompagnement par cabinet accompagnateur



### Opérations collectives : la légitimité des trois acteurs historiques

On constate que les opérations collectives sont prises en charge à hauteur des 2/3 (65 %) par trois cabinets : ATEMIS-LIR (32,5%), ImmaTerra-Sempels Management (17,5%) et l'Institut Inspire (15%). Hormis Inddigo, qui a réalisé 2 interventions, la quinzaine de cabinets restants ne sont intervenus qu'une seule fois.

### Accompagnements individuels : prime à la spécialité et à la proximité

À l'inverse, les opérations individuelles font intervenir un bien plus grand nombre d'acteurs (16 au total), qui se répartissent les actions. À côté des cabinets « généralistes » qui interviennent dans les domaines du management et de la stratégie, dont la plupart sont des cabinets reconnus localement, on trouve des spécialistes de l'éco-conception (deux bureaux d'études), un cabinet d'avocats et une structure spécialiste de l'ingénierie financière ou encore une agence de communication spécialisée dans le développement durable.

## 5. ELEMENTS D'ANALYSE ET PISTES D'ACTION

Dans cette partie, nous nous intéresserons aux pistes d'actions concrètes, issues d'interview d'acteurs, au nombre desquels les référents économie de la fonctionnalité au sein des directions régionales de l'ADEME et de ses partenaires institutionnels, des porteurs et animateurs des actions et des bénéficiaires. Elles reposent pour l'essentiel sur les conditions favorables à la bonne compréhension des concepts et à leur appropriation par les parties prenantes, notamment les prescripteurs et les bénéficiaires, ainsi que sur les différents dispositifs et niveaux d'animation nationales et territoriales.

### 5.1. Comprendre l'essence et les caractéristiques de l'économie de la fonctionnalité : un enjeu pour obtenir l'adhésion puis un engagement efficace à long terme

En dehors d'une communauté assez restreinte d'acteurs qui portent le sujet, ou des chefs d'entreprises les plus à l'écoute des tendances émergentes, l'économie de la fonctionnalité reste un concept encore peu connu. La difficulté d'appréhension de ce nouveau modèle économique peut d'ailleurs être renforcée par le fait que, selon le « spécialiste » qui s'exprimera, la définition du modèle et le niveau d'exigence de transformation de l'entreprise ne seront pas toujours les mêmes. La question de la clarification des concepts, du choix du vocabulaire et d'une pédagogie amont auprès des prescripteurs et têtes de réseaux se pose. L'enthousiasme des promoteurs pionniers du concept a aussi pu contribuer à créer un niveau d'attente important de la part des entreprises, que ce soit sur le niveau des résultats qu'il est raisonnablement possible d'espérer, mais aussi sur les délais d'obtention de ces résultats. Or, l'économie de la fonctionnalité suppose une trajectoire de mise en œuvre longue et complexe, interrogeant tant les représentations que les réalités opérationnelles des organisations, du travail et de la coopération entre acteurs sur un territoire ou au sein d'une chaîne de valeur. Il est donc essentiel, pour éviter tout phénomène de découragement, de clarifier à la fois la réelle nature de l'économie de la fonctionnalité comme sa promesse. C'est à cette condition que l'économie de la fonctionnalité pourra avoir un véritable impact positif, tant environnemental que social et économique.

#### 5.1.1. Clarté des concepts

L'économie de la fonctionnalité est souvent présentée comme allant de pair avec d'autres concepts plus ou moins clairs aux yeux du dirigeant. Elle est parfois rattachée à l'économie circulaire (notamment par l'ADEME), elle-même en lien avec d'autres concepts tels que l'écologie industrielle et territoriale, l'éco-conception, etc. Dans d'autres cas, on mettra l'accent sur son lien avec le développement durable, dont l'image est parfois brouillée voire « usée ». D'autres fois encore, on parlera de différenciation stratégique (en référence aux stratégies Océan Bleu notamment).

Selon les acteurs qui la portent, l'économie de la fonctionnalité elle-même recouvre des définitions différentes (et non stabilisées). Plusieurs courants de pensée structurent la réflexion et l'action, notamment le courant sur les « Systèmes Produits-Services » (bouquet de services et de biens, location, offre orientée résultats) et le courant sur l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC) telle que portée par l'IE-EFC (performance d'usage et implications sur les questions de soutenabilité et de dynamique territoriale).

Cette multiplicité de références à des concepts pas toujours clairs, du moins dans l'esprit du dirigeant, rend difficile la décision de s'engager (« pourquoi plus ceci que cela ? », « je n'y comprends rien donc je ne vais pas y aller »).

Certains acteurs s'interrogent sur la terminologie elle-même et un certain nombre avouent ne plus en parler en tant que tel dans des démarches de sensibilisation car cela oblige à orienter tout de suite la discussion sur des concepts assez complexes davantage que vers un récit plus abordable et engageant.



## Les pistes proposées

- la pédagogie vers les agents des institutions et organisations en charge d'animer les questions économiques ou de développement durable sur un territoire constitue une des clés de succès à long terme de l'EF. Il est en effet nécessaire non seulement qu'ils comprennent en quoi ce nouveau modèle peut se mettre au service de leurs propres enjeux, mais qu'ils soient également en mesure d'en faire la promotion auprès des entreprises avec un vocabulaire adapté en leur expliquant comment l'EF peut être une piste stratégique dans leur contexte particulier ;
- les retours d'expériences, les témoignages de dirigeants etc. sont les médias les plus parlants pour vulgariser l'économie de la fonctionnalité. Avoir accès à ce matériau et le flécher vers les bons interlocuteurs peut constituer un capital pour les acteurs en charge de la promotion auprès des entreprises.

### 5.1.2. La compréhension du potentiel et des conditions de succès du nouveau modèle

#### Attention aux risques de sur-promesse : la durée du changement

Un constat partagé consiste à dire que l'EF a été souvent « surpromue » en termes de résultats potentiels et de vitesse de mutation. Cette situation s'explique historiquement d'une part par l'absence initiale d'expérience des accompagnateurs vis-à-vis des obstacles qui se sont révélés à mesure de la mise en œuvre de l'EF (partage de la vision avec les parties prenantes, contractualisation, assurance, financement...), d'autre part par la volonté de convaincre les dirigeants de s'engager, notamment du fait des impératifs de recrutement pour les actions collectives d'accompagnement au changement des entreprises, ce qui s'est traduit par une promesse de départ parfois un peu excessive.

Il est essentiel, pour prévenir tout risque de découragement, que le dirigeant ait en tête que si son entreprise part de zéro, elle arrivera à des résultats significatifs après 3 à 5 ans. Ce délai est associé notamment au temps qu'il faut pour mettre en place l'écosystème coopératif d'acteurs une fois la vision définie : opérer les changements en interne, identifier les bons partenaires, s'entendre sur les déterminants de la performance servicielle et les engagements de chacun, élaborer l'offre, la mettre en place chez des clients après avoir réglé les questions de financement et de contractualisation... Le processus itératif qu'il est nécessaire de mettre en œuvre pour ajuster les offres conçues au réel vécu vient ajouter un délai supplémentaire. Si une transformation « aboutie » de l'entreprises et de son écosystème prend du temps, les premiers changements se réalisent toutefois au fil de l'eau, et cela dès les premiers accompagnements de l'entreprise (cf les fiches Parcours Entreprises<sup>5</sup>). Il s'agit d'une stratégie de « petits pas » vers une vision ambitieuse.

#### L'ampleur du changement

Il est aujourd'hui acquis que l'EF, par son caractère systémique, va réinterroger en profondeur ce qui fait l'identité de l'entreprise : sa raison d'être, l'organisation du travail, les pratiques de coopération dans et hors de l'organisation, la nature des relations commerciales et contractuelles avec le client etc. L'EF est par ailleurs pensée comme un modèle qui permet de concilier les enjeux économiques, sociaux, environnementaux, territoriaux etc. Elle s'inscrit donc dans une ambition qui dépasse la simple visée stratégique de développement habituel d'une entreprise. Ignorer tous ces aspects en se concentrant sur la seule question du positionnement et du marché met le dirigeant en situation de risque non seulement vis-à-vis du groupe de pairs au sein duquel il va s'intégrer (décalage d'objectifs et de valeurs), mais aussi vis-à-vis de sa propre entreprise (car il ne pourra pas échapper aux questions de travail et de coopération, par exemple, ou risque d'être interpellé par des tiers sur les aspects environnementaux).

---

<sup>5</sup> Fiches sur des expériences d'entreprises en économie de la fonctionnalité : <https://www.ademe.fr/experiences-dentreprises-economie-fonctionnalite>

## La méthode

Sur la méthode, il faut que le dirigeant d'entreprise ait en tête les conditions de succès (et les risques d'échec) qui peuvent mettre en péril le déploiement de son intuition. Face à l'impatience à mettre en œuvre son intuition rapidement, il faut que le dirigeant accepte de procéder par étapes, afin d'éviter notamment de laisser de côté une des composantes du système, quelle qu'elle soit (la coopération, l'apprentissage, le changement des processus et métiers, etc.). Pour maintenir la motivation, cette méthode des « petits pas » doit être compensée par la recherche de « quick wins » (« petits trophées ») qui permettent d'expérimenter des changements et d'engranger des succès : méthodes simples d'organisation réflexive, nouvelles manières de présenter l'entreprise en réintégrant de la valeur perçue, etc. Le soutien de la part des pairs, d'une structure d'accompagnement, ou d'une association professionnelle augmente significativement les chances de succès dans la durée.

### Les pistes proposées :

- clarifier en amont la promesse de l'économie de la fonctionnalité en général et du dispositif d'accompagnement au changement en particulier (« parler vrai ») : cette pratique permet d'anticiper les décrochages de la part de dirigeants (écart entre les résultats escomptés et le niveau atteint à un instant t et le risque d'auto-dévalorisation (« je suis mauvais par rapport aux autres »). Il est nécessaire de clarifier le rôle du chef d'entreprise (vision de la demande des clients...) ; de préciser l'investissement en temps nécessaire pour la participation aux commissions ou séminaires de réflexion des actions d'accompagnement, mais aussi pour la mobilisation des parties prenantes. Il convient enfin de prévoir de partager un retour d'expérience sur le niveau d'avancement des entreprises plusieurs mois après l'accompagnement (après 15 à 18 mois par exemple). Le dirigeant doit savoir qu'il pourra expérimenter au fil de l'accompagnement et après, mais que sa transformation ne sera pas complète avant 3 ans au mieux.  
A titre d'illustration, voici quelques éléments de langage proposés :
  - o Il s'agit d'une trajectoire plutôt que d'une mutation brusque ;
  - o Cela va prendre du temps : on est dans une démarche de transformation ;
  - o Il n'y a pas un même modèle pour tous ; le résultat s'écrit à mesure : on jalonne pour gérer la montée en puissance / le changement.
- pour aider à « patienter » avant les résultats finaux, il est important de savoir révéler les progrès réalisés tout au long du dispositif d'accompagnement : ces changements, qui sont constatés dans toutes les opérations, sont progressifs et, à ce titre, difficiles à identifier par le dirigeant. Le consultant qui accompagne l'entreprise doit aider à les révéler, à en valoriser les apports et à aider l'entreprise à les transformer en acquis. La comparaison entre un état initial (modèle d'affaires de l'entreprise au démarrage de l'opération) et un état final peut également permettre de rendre compte de son évolution ;
- le consultant doit aussi avoir la faculté à accompagner le changement profond du dirigeant qui se déplace lui-même dans son propre travail.

## 5.2. L'animation de la communauté : pour que les efforts paient dans le temps

Du fait de l'intensité de sa dimension servicielle, l'économie de la fonctionnalité implique une nécessaire proximité avec le client ou bénéficiaire. L'ensemble de l'écosystème entrepreneurial coopératif, les différents clients et partenaires de l'entreprise, va se retrouver confronté à la nécessité de travailler ensemble à toutes les étapes, depuis la conception de l'offre (étape la plus « fragile » et très intense en échanges et travaux de co-création). Ceci suppose souvent de prendre en compte la notion de territoire et d'ancrage local de l'écosystème d'acteurs. L'échelle territoriale est aussi pertinente pour le soutien nécessaire à l'entreprise dans son parcours vers l'EF : soutien entre pairs, en organisant des rencontres dédiées, soutien méthodologique, pour régler les problèmes opérationnels qui se présentent, soutien de l'activité par l'émergence des conditions locales de marché.

A une échelle plus macro se jouent les questions de capitalisation et échanges d'expériences et d'outils, d'évolution du contexte réglementaire et de marché global ou encore de mise en relation entre partenaires.

En complément, il est important que les communautés d'acteurs s'enrichissent progressivement des compétences nécessaires à la transition avec la montée en compétences des consultants et intervenants accompagnateurs locaux, avec des apports de compétences « connexes » en ingénierie financière, comptabilité ou assurance, en ressources humaines et gestion prévisionnelle des emplois, ou encore en écoconception.

Les communautés doivent enfin être animées, en vue de créer les conditions d'une pénétration durable de l'économie de la fonctionnalité, ce qui passe par la sensibilisation d'un réseau de prescripteurs / relais sectoriels et territoriaux, le partage des retours d'expérience, ou encore la capitalisation et la diffusion des savoirs, outils et méthodes.

Les acteurs institutionnels et associatifs apportent des moyens en soutien des actions d'accompagnement en même temps qu'ils constituent une garantie de continuité des efforts dans le temps long et de progression de la démarche (diffusion, professionnalisation). Ils animent et maintiennent dans la durée de véritables écosystèmes coopératifs au sein des territoires.

### **5.2.1. Animation territoriale**

#### **Fédérer l'écosystème territorial et animer la coopération**

Un écosystème territorial fertile doit permettre :

- de détecter les opportunités et prescrire, via un réseau de prescripteurs compétents, l'EF aux entreprises présentant un « terreau » favorable ;
- de financer les démarches de formation et les premières étapes de déploiement de l'EF dans les entreprises, mais aussi les expérimentations avec les partenaires et les clients pour les preuves de concept issues de ces premières étapes de formation-action et d'accompagnement ainsi que tous types de ressources nécessaires à ce stade (réalisation d'études spécifiques, R&D, ...)
- d'apporter des expertises métier en accompagnement de l'entreprise dans sa nécessaire mutation (juridique, commercial, travail, écoconception, ...)
- de mettre en relation les acteurs pertinents entre eux ;
- d'accompagner les collectivités à intégrer l'EF dans leurs achats publics ;
- d'animer des projets coopératifs territoriaux multi-acteurs (entreprises, collectivités, associations...) visant, à travers le prisme de l'EF, à répondre à un enjeu territorial donné (alimentation durable, rénovation énergétique de l'habitat...).

Les territoires déclinent actuellement plus ou moins ces différents types d'actions selon le niveau de pénétration de l'EF auprès des acteurs. Les acteurs territoriaux impliqués dans des dispositifs d'accompagnement jouent un rôle particulièrement important aux yeux des entreprises, puisqu'ils sont les premiers avec lesquels elles coopèrent lors du démarrage de leur trajectoire EF : les Conseils Régionaux, l'ADEME, les Agences Régionales d'Innovation ou les Agences Régionales de Développement, mais aussi les associations, les clubs professionnels. Les organismes d'intermédiation sont ainsi perçus positivement.

Concernant les structures d'intermédiation, leur ancrage territorial et leur ancienneté constituent leurs principales conditions de légitimité et d'efficacité dans les opérations.

Les organismes d'intermédiation s'appuyant le plus souvent sur des consultants accompagnateurs spécialisés, il leur incombera de les identifier et de faire en sorte que la compétence locale se renforce. La pertinence et l'effectivité des actions d'accompagnement gagnera grandement à ce que les consultants connaissent le territoire et les secteurs d'activités sur lesquelles ils interviennent.

Si un renforcement du nombre et des compétences des consultants accompagnateurs, et donc une certaine concurrence, ne peut qu'être bénéfique au territoire, des situations de conflit entre cabinets intervenants ont été repérées et plusieurs entreprises ont fait part de leur souhait que les situations de blocage issues de ces conflits puissent être traitées. Les entreprises et les chargés de mission d'institutions publiques s'agacent parfois du manque de partage d'expérience et d'outils de la part des consultants, même s'ils en comprennent (et en acceptent) l'origine. A l'inverse, une saine émulation, dans un climat de coopération (promotion conjointe de l'EF, convergence sur le niveau de promesse et

sur la définition de l'EF, tout en restant concurrent sur la commercialisation des missions d'accompagnement) peut être bénéfiques au dynamisme d'un territoire. Si cette coopération ne peut être prescrite, le rôle de l'institution et en particulier du binôme Etat / Région (ADEME, DREAL, Région), complétée éventuellement du réseau consulaire, doit être de préciser les règles du jeu et d'appeler les cabinets accompagnateurs à coopérer dans l'intérêt commun du territoire.

Une bonne coordination et une juste implication des acteurs augmentent les chances que l'EF s'implante durablement sur le territoire. En Hauts-de-France, l'organisation autour du Club Noé, organismes d'intermédiation spécialisé sur les nouveaux modèles économiques, peut servir de source d'inspiration en la matière. Ce club d'animation territoriale de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) est né d'une volonté des acteurs institutionnels de combiner leurs efforts tout en conservant leurs prérogatives et spécificités. Après avoir débattu d'un leadership, puis imaginé une gouvernance tournante, ils se sont entendus sur un principe de subsidiarité, à savoir : que chacun continuait de porter la thématique de l'EF sur son propre périmètre, charge au Club de créer le plus de synergies possibles d'une part et, d'autre part, de proposer directement ses services sur les dimensions qui ne sont couvertes par aucun acteur du territoire. Le principe de subsidiarité suppose une analyse fine des périmètres (compétences, raison d'être) et contributions potentielles (et légitimes) de chacun. La montée en compétence de tous est orchestrée à l'aide du Club (qui anime la coopération, benchmark les autres acteurs dans d'autres Régions, fait remonter les besoins...).

A leurs manières, le CIRIDD et MACEO en Auvergne-Rhône-Alpes, ou encore Initiatives durables (anciennement Idée Alsace) en Grand Est jouent le même rôle d'animation et d'intermédiation en mobilisant, au besoin, des structures spécialisées dans une approche thématique connexe, comme l'écologie industrielle et territoriale ou l'écoconception. Mais ces structures étant sur l'EF en position de leadership incontesté sur leurs territoires respectifs, la question de la coordination inter-clubs ou inter-réseaux ne s'y est pas posée avec la même acuité.

Plus récemment, la région Provence-Alpes-Côte d'Azur cherche, avec la mise en œuvre de la Plateforme Régionale d'Economie Circulaire (PRECI), à aplanir les tensions entre acteurs en incitant chacun à dépasser les postures et les querelles pour contribuer conjointement à l'essor de l'EF. La PRECI fonctionne comme une plate-forme inter-réseaux et inter-structures d'accompagnement, visant à créer les « communs » nécessaires à ce que chacun puisse trouver son compte. Cela suppose un travail conjoint sur la notoriété et la compréhension du concept de l'EF, et sur la mise en place de temps de partage du retour d'expérience et de co-construction pour lever les obstacles identifiés.

### **Soutenir les entreprises et les autres acteurs économiques : la place singulière des clubs territoriaux d'économie de la fonctionnalité**

Des structures d'intermédiation spécifiquement dédiées à l'économie de la fonctionnalité ont été créées dans différentes régions : club Noé (Hauts-de-France) club CLEF lié au CIRRID (AURA), Club EFC Grand Est lié à Initiatives durables (Grand Est), Club EFC-DD (Ile-de-France), club Inné (Normandie), club PREFICS (Centre-Val de Loire), Terres d'EFC Occitanie, Terres d'EFC Bassin d'Avignon Arles Nîmes, etc. Certaines organisations comme IMMATERRA (PACA, Bretagne), société coopérative regroupant des entreprises et consultants, jouent également ce rôle d'intermédiation.

Ces structures dédiées à l'EF sont appelées « clubs ».

Les clubs apparaissent de manière récurrente comme des acteurs incontournables de la dynamique EF sur le territoire, qu'il s'agisse d'en faire la promotion auprès des acteurs politiques et têtes de réseau (influence), de fluidifier l'animation de l'écosystème (soutien aux entreprises engagées, identification de ressources et compétences, aide à la mise en œuvre de coopérations) ou encore de monter des opérations de sensibilisation ou d'accompagnement (ingénierie de projet). Ils peuvent se charger de monter les dossiers et de recruter les consultants (qui seront impliqués en amont dans les séminaires de recrutement). Ils veillent aussi à diffuser les bonnes pratiques pour générer un effet d'entraînement. Ils permettent aussi de maintenir la dynamique dans le temps afin d'amener les entreprises à maturité, étant entendu qu'un premier accompagnement d'entreprise d'une durée habituelle de 15 à 18 mois ne peut suffire à opérer une mutation et que les entreprises sont confrontées dans le temps à de nouveaux défis opérationnels à relever.

## **Les activités des clubs**

### **Apporter un soutien opérationnel au déploiement**

La première vocation d'un club territorial est de soutenir l'effort des entreprises dans leur mutation vers l'EF. Ce soutien peut concerner le dirigeant via ses enjeux de management (en réalité, il s'agit surtout de maintenir un haut niveau d'implication et de motivation face aux difficultés rencontrées et à la diversité des tâches à accomplir) ou l'entreprise dans ses enjeux clés liés au déploiement (management intermédiaire, fonction commerciale, etc.). Il peut également se traduire par une dynamisation des questions de l'EF sur le territoire. Les actions les plus répandues soutenues par les clubs jusqu'à présent sont les actions collectives d'accompagnement des dirigeants d'entreprises s'étalant sur plusieurs mois (cf fiches Action collectives). Ces actions permettent un premier engagement des entreprises dans le changement de modèle économique.

#### **Les pistes proposées :**

- recruter les entreprises dans la communauté du club deux mois avant la fin de l'action collective : une « rupture de charge » est souvent fatale à la dynamique et éloigne l'entreprise de la démarche collective et de l'EF une fois l'action collective terminée ;
- adresser les questions opérationnelles du dirigeant en mode collectif, à travers des séquences d'une demi-journée centrée sur une question précise en lien avec sa trajectoire (approche ateliers de co-développement préparés en amont) ;
- accompagner le dirigeant dans le déploiement opérationnel de l'EF au sein de son entreprise soit en s'appuyant sur des étapes clés (première présentation à un client), soit autour d'ateliers au sein de l'entreprise (exemple : ateliers collaborateurs centrés sur les limites du modèle, sur la question des ressources immatérielles, sur la coopération etc.) ;
- apporter aux entreprises des compétences métiers sur les aspects financiers, juridiques, etc pour lever des freins au déploiement de la nouvelle offre ;
- faire émerger puis animer des réflexions sur des thématiques territoriales, soit en s'appuyant sur un nombre suffisant d'entreprises (4 minimum) inscrites dans la dynamique EF autour d'un sujet commun, soit en repartant d'enjeux territoriaux identifiés (habiter, se déplacer, se nourrir...).

### **Promouvoir la thématique de l'économie de la fonctionnalité sur le territoire**

Cette promotion se fait notamment par un ancrage de la thématique dans le paysage économique local à travers l'organisation d'événements et/ou d'actions de communications régulières et si possible récurrentes (ritualisation).

Elle se fait en lien avec d'autres acteurs du territoire, sur lesquels il est pertinent de s'appuyer et dont il convient d'articuler les complémentarités : collectivités territoriales, agences de développement ou d'innovation, conseils de développement, services déconcentrés de l'Etat, presse, incubateurs, acteurs de l'enseignement et de la recherche...

La démarche peut par exemple se traduire par des « focus » sur les thématiques traitées par ces acteurs et leurs initiatives pour rendre opérationnelles leurs complémentarités : RSE, ESS, innovation, ressources humaines & qualité de vie au travail, développement économique territorial, ...

La question de l'émergence d'offres et de demandes locales doit être à la fois l'objectif et la matérialisation de la promotion de la thématique animée par le club. Plusieurs structures porteuses, comme le CIRIDD en AURA, Initiatives durables en Grand Est ou encore l'institut INSPIRE en PACA, conjointement avec l'ARPE PACA, ont menés des actions spécifiques de sensibilisation et de formation des acteurs. Des instruments existants, comme les procédures de dialogue compétitifs, les marchés de performance ou encore les partenariats d'innovation, doivent être mieux portés à destination des publics concernés. Des partenariats avec le CNFPT pourraient aussi être mis en place pour systématiser ces apports de contenus auprès des rédacteurs, acheteurs et juristes des collectivités territoriales.

### **L'équilibre financier des clubs**

La pérennité des clubs passe par l'identification d'un modèle de revenus qui les libère de la dépendance aux subventions publiques sans toutefois reposer sur des activités marchandes qui risqueraient de les



mettre en concurrence avec leur écosystème vital (notamment des actions de conseil, en concurrence avec les consultants locaux ou des activités de formation, en concurrence avec des instances nationales).

Or, pour les permanents des clubs, un temps significatif (et non productif) est consacré à la recherche de financement (rencontre des contributeurs potentiels, montage des dossiers), ce qui est accentué dans les cas où les engagements de financement ne se font qu'à l'année (lourdeur du cycle montage-validation-action-bilan nécessaire avant d'envisager une reconduction). Dans le même esprit, la fragilité du modèle pose le problème de la précarité statutaire de l'animateur et de sa disponibilité psychologique aux périodes de reconduction des conventions.

#### **Les pistes proposées :**

- un engagement de financement sur 3 ans (conventionnement sur 3 ans), afin de limiter pour tout le monde (financeurs et animateur) le temps investi dans la gestion administrative des dossiers et alléger la « charge mentale » pour l'animateur du club ; des objectifs et bilans annuels permettent de jalonner la progression vers l'atteinte de l'ambition triennale ;
- un financement par les entreprises accompagnées à travers un « success fee » (par exemple une part variable de leur cotisation de membre) indexé soit sur la survaleur constatée après l'opération<sup>6</sup>, soit sur le CA (ou la marge) réalisé sur les services « orientés EF<sup>7</sup> » ;
- des financements sur le long terme de la part d'acteurs institutionnels territoriaux, en considérant la mission de service public dévolu au club<sup>8</sup> (animation d'une problématique économique à l'échelle du territoire).

### **Articuler les dispositifs**

#### ***Rendre accessible les dispositifs de financement***

Un certain nombre de freins d'origine financière ont été identifiés pour l'accompagnement des entreprises ; ils concernent d'une part, les dirigeants ayant le statut de Travailleur Non Salarié (TNS) qui peinent à obtenir des financements ou se trouvent dans des situations de trésorerie trop tendues, et d'autre part, les TPE et entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) pour lesquelles les montants d'autofinancement d'un accompagnement dépassent leur capacité d'investissement.

Par ailleurs, le manque de coordination entre financeurs complique parfois la lisibilité des financements accessibles et leur articulation entre eux.

Enfin la forme du financement pose question dans des cas d'abandon d'une entreprise en cours de parcours d'accompagnement qui entraîne alors des problèmes d'équilibre financiers dans la partie collective de l'accompagnement. Dans le cas d'un financement par un OPCA, les heures de formation de l'entreprise sont retirées<sup>9</sup>. Dans le cas de subventions, un impayé du côté entreprise entraîne inmanquablement une réponse du financeur qui retire sa quote-part du montant global<sup>10</sup>.

#### **Les pistes proposées :**

- étudier dans quelle mesure il est possible de compléter les financements des parcours d'accompagnement des entreprises par des dispositifs existants. Parmi les pistes à explorer, mentionnons ici BPI France et ses accompagnements RSE et à l'innovation, la Caisse des Dépôts et Consignations via le réseau France active, les financements de projets européens,

<sup>6</sup> Il a ainsi été proposé de créer un dispositif d'évaluation de la valeur créée par les nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise, avec des questionnements en suspens : comment évaluer ? quelle légitimité de celui qui évalue ? Cela reviendrait à reconnaître ex-post une « dépense acceptable » à l'action (indexé sur un pourcentage du budget innovation ?) et de reverser le différentiel au club créé.

<sup>7</sup> Dans les deux cas, cette valorisation de l'apport de l'EF permettrait également de convaincre de nouvelles entreprises de s'engager dans la dynamique (effet synergique).

<sup>8</sup> Un point de vigilance a été identifié toutefois : il ne faudrait pas que le financement d'un club interdise par la suite à toute organisation du territoire de recevoir également des financements pour étendre ses activités à la question de l'EF à raison que cette question est déjà financée par ailleurs : cela nuirait à la perspective de diffusion de l'EF au cœur des activités et des territoires.

<sup>9</sup> Dans les phases individuelles : pas de problème particulier puisque le travail n'est plus à faire. En mode collectif en revanche, le coût pour chaque entreprise a été calculé en partant d'un coût jour global divisé par le nombre de participants : le différentiel est alors supporté par le consultant.

<sup>10</sup> Dans le même esprit : qui supporte le manque à gagner de la phase collective ? L'organisme d'intermédiation ? Le consultant ?

la mobilisation des réseaux CRESS / URSCOP pour les structures de l'ESS ou encore la création / mobilisation de fonds de garantie pour les actions collectives, afin d'éviter que les défaillances individuelles ne pénalisent l'ensemble du groupe ;

- enfin, des mécanismes sont aujourd'hui en cours d'exploration, comme FinEF en Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, dont l'objet serait d'apporter un amorçage qui facilitera, en combinaison avec une garantie apportée par France active, l'engagement des banques traditionnelles pour le financement de la transition et notamment les investissements immatériels et matériels ainsi que le décalage de trésorerie. D'autres voies peuvent être explorées, comme par exemple la création de « captives de financement », pour limiter les effets des déséquilibres bilanciaux liés au financement du stock ou encore, là aussi, les effets du décalage de trésorerie. Enfin, des fonds territoriaux dédiés peuvent intervenir, en fonction des externalités positives des nouveaux modèles économiques et des logiques de coopération mises en place, de renforcer le haut de bilan des entreprises.

### **La question des appels à projets et appels d'offres**

Le lancement d'un appel d'offres territorial ou d'un appel à projets concernant l'EF se heurte à plusieurs difficultés :

- la première concerne la forme de l'appel d'offres ou de l'appel à projets. Lorsqu'il s'agit de la réutilisation d'un format développé dans une autre région, il se révèle souvent inadapté aux enjeux locaux ou au profil des intervenants (leur méthode de travail) ou encore que le budget n'est pas adapté aux exigences posées ;
- une autre difficulté concerne l'articulation entre eux des différents appels à projets (APR) ou appel à manifestation d'intérêt (AMI) lancés dans un même périmètre territorial, ce qui amène de la confusion à deux niveaux : la difficulté de choisir lorsque les thématiques semblent proches (Appel d'offres présenté comme contribution à l'économie circulaire, de même que potentiellement : éco-conception, réemploi, EIT...) et nécessité de choisir entre deux opérations du fait de la disponibilité des ressources ;
- une troisième difficulté intervient éventuellement avec le choix d'un unique prestataire pour les accompagnements de plusieurs entreprises, ce que les dirigeants peuvent ressentir comme une limitation à leur liberté de choisir l'intervenant avec lequel ils auront le plus « d'atomes crochus ».

### **Les pistes proposées :**

- utiliser à bon escient, en fonction des objectifs recherchés, les appels à projets, appels à manifestation d'intérêt ou les appels d'offres : ils ont en effet l'avantage de faire reposer les réponses sur l'expérience acquise vis-à-vis des besoins réels constatés sur le terrain et évitent les situations de « monopole » (NB : ils ont parfois l'inconvénient de devoir être différents chaque année, au détriment alors d'une certaine continuité d'action sur le territoire) ;
- pour les appels d'offres : donner plutôt les cadres fonctionnels (ce qui est attendu de l'opération en termes de thématiques à adresser, de problèmes à résoudre...) et les contraintes (les critères que devront remplir les candidats ou le nombre de jours-dirigeant à ne pas dépasser par exemple) plutôt qu'une description précise du dispositif ;
- voir dans quelle mesure il est possible de mobiliser l'écosystème en amont de la rédaction des cahiers des charges ? Les clubs sont des acteurs pertinents dans ce cas (retour d'expérience, complémentarité des cabinets susceptibles d'intervenir...), pourvu que les conditions de la confiance soient établies et que les relations entre les structures (financeur et porteur) se détachent d'une logique institutionnelle pour aller vers une logique de coopération, de co-élaboration de la solution au bénéfice du territoire ;
- rattacher une action EF à des dispositifs existant sur le territoire, si possible matures, notamment à travers des Appels à Manifestation d'Intérêt : industrie du futur, économie circulaire, Ecologie Industrielle et Territoriale, etc.

## **5.2.2. Animation nationale**

Au niveau national, et sans se substituer aux actions locales, puisqu'il convient d'appliquer le principe de subsidiarité, mais au contraire pour intervenir en appui des démarches et animations locales et faciliter la tâche des acteurs locaux, il est important que l'écosystème de l'économie de la fonctionnalité soit renforcé dans sa structuration.



Les fonctions nécessaires sont, au minimum, les suivantes :

- la promotion et le plaidoyer en faveur de l'économie de la fonctionnalité, notamment pour identifier et lever les obstacles techniques, normatifs ou réglementaires ;
- la mise en réseau des acteurs et leur animation ;
- le partage et la diffusion du retour d'expérience, des études de cas, des outils et des méthodes ;
- faire le lien avec les autres domaines et acteurs de l'économie circulaire.

Pour la crédibilité de cette animation, il est essentiel qu'elle soit menée de manière à ne favoriser ni ne léser aucun des acteurs nationaux, territoriaux ou sectoriels légitimes.

Aujourd'hui, plusieurs acteurs contribuent à remplir ces missions, chacun leur manière et à des degrés d'implication divers. Il s'agit notamment de l'ADEME, de l'Institut européen de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (IE-EFC) ou encore de de l'Institut National de l'Economie Circulaire (INEC). Plusieurs acteurs locaux ont émis le souhait que soient clarifiés leurs rôles et responsabilités ainsi que leurs champs de compétences respectifs et leurs interactions.

### **5.3. Sécuriser le dirigeant et son entreprise dans la démarche**

Les actions d'accompagnement des entreprises mises en œuvre jusqu'à présent sont surtout des actions collectives. L'objectif de la plupart de ces actions collectives, telles qu'elles sont actuellement conçues, est d'accompagner le dirigeant vers l'émergence d'une nouvelle vision stratégique et la mise en œuvre de l'économie de la fonctionnalité dans son entreprise. Mais il s'avère que cette intention, pour être menée à bien, nécessiterait souvent d'accompagner non seulement le dirigeant, mais aussi tout ou partie de son équipe ainsi que d'autres acteurs de son écosystème (partenaires et clients), pour faciliter la transmission, l'enracinement et la bonne communication, en interne comme en externe, des acquis de l'accompagnement.

#### **5.3.1. Evaluer les enjeux avant de s'engager**

Nous avons déjà évoqué la nécessité que le dirigeant comprenne le mieux possible les changements que vont induire le basculement vers l'économie de la fonctionnalité. Le « saut dans l'inconnu » que représente l'engagement vers l'EF est perçu comme très exigeant en termes de disponibilité (et, dans une moindre mesure, d'investissement financier), sans qu'il ne sache bien mesurer ce qu'il pourra en retirer, ce qu'est l'EF et en quoi consistera ce parcours qui s'ouvre à lui. En outre, la durée et l'engagement requis semblent constituer un frein important au recrutement.

Des dispositifs permettant de limiter cette sensation de « saut dans l'inconnu » pourraient aider à décider certains dirigeants qui, sans cela, ne prendraient pas le pari compte tenu de leurs obligations et priorités par ailleurs. Ils permettraient également au dirigeant d'évaluer sa capacité à mettre en œuvre ce changement.

Cette question de la bonne information préalable du dirigeant étant fortement liée, même si elle se situe au niveau des conditions amont, à celle de la mobilisation et du recrutement des entreprises, les pistes d'actions proposées ci-dessous sont à rapprocher, pour compléments de celles listées au paragraphe 5.4.2.

#### **Les pistes proposées :**

- proposer en amont des parcours d'accompagnement des ateliers de sensibilisation gracieux pour que les dirigeants puissent se familiariser de manière opérationnelle avec quelques concepts clés de l'EF ;
- mettre en place des diagnostics courts financés (exemple : 2 jours), à l'issue desquels il serait possible de confirmer la pertinence pour l'entreprise de s'engager dans une démarche EF ou qui au contraire aiderait à la réorienter vers d'autres dispositifs plus appropriés ; ces diagnostics pourraient prendre la forme d'une formation-action. Il faudrait alors étudier comment il serait possible de la rendre éligible au Compte Personnel de Formation et trouver des solutions de financement pour les Travailleurs Non Salariés ;

- proposer des supports rendant possible l'appropriation en mode asynchrone (autonomie), à travers des MOOC ou des jeux par exemple (NB : cette approche pourrait être étendue à l'accompagnement : découverte des modules par le jeu en support de concepts à découvrir chez soi pour tendre vers une approche de type « pédagogie inversée »).

### 5.3.2. Accompagner le changement du dirigeant et de tous les acteurs

Il relève de la responsabilité des consultants accompagnant la démarche de poser avec le dirigeant des points de vigilance qui permettent la bonne articulation entre ambition et sécurisation des entreprises sur les résultats atteignables à court et moyen terme. Cette question de la sécurisation est très sensible : plusieurs entreprises ont frôlé la « sortie de route » notamment parce qu'elles n'avaient pas assez analysé le fait que la transition vers l'économie de la fonctionnalité implique un changement de la part de tous les acteurs : salariés/collaborateurs, fournisseurs, clients surtout, concurrents parfois (qui doivent changer leurs manières de faire pour que le système puisse atteindre une taille critique). L'enjeu ne doit pas être sous-estimé : dire ex abrupto à ses salariés « demain, on va changer radicalement de métier » risque d'entraîner des craintes légitimes (« je vais me faire licencier » ou « est-ce que je vais pouvoir m'adapter ? ») ou des résistances (limites du modèle actuel non comprises, pas de partage de la vision, conservatisme). De même avec les distributeurs : proposer une solution de performance d'usage au bénéficiaire de la solution provoque très souvent le soupçon (« je vais être by-passé » ; « comment vais-je faire ma marge dorénavant ? »). Certains dirigeants ont ainsi dû parfois faire machine arrière, ce qui fragilise la démarche par la suite (« on ne va pas remettre ça sur le tapis ! »). Il est donc fondamental de bien montrer l'aspect progressif et expérimental de la démarche et instaurer une culture de l'innovation.

Le mode de financement des bénéfiques environnementaux et sociaux liés à la solution mise en place pose également problème : quand une entreprise élargit son périmètre pour prendre en charge l'intérêt général, la question de savoir qui le finance et comment (au sens des moyens mais aussi de l'évaluation, des incitations etc.) se pose très rapidement. Et peine très souvent à trouver des réponses simples, et de toute façon jamais rapides<sup>11</sup>.

La trajectoire vers l'EF est jalonnée de difficultés à surmonter, parmi lesquelles :

- la tendance à l'isolement du dirigeant dans sa réflexion stratégique : à mesure qu'il progresse dans la prise en compte des différentes dimensions de l'EF, il constate qu'un écart se creuse entre sa nouvelle façon de voir son activité et la manière dont elle est gérée dans son entreprise, ce qui peut générer des tensions, créatrices parfois, mais souvent source d'incompréhensions ou d'agacements de part et d'autre ;
- l'engagement du collectif dans la démarche : les dirigeants disent avoir des difficultés à parler de l'EF de manière simple et lisible à leur cercle proche (associés, managers), à leurs salariés mais aussi à l'extérieur (clients, fournisseurs ou partenaires, banquier, expert-comptable...);
- la difficulté à vendre les nouvelles offres : (trop) convaincus, les dirigeants constatent parfois un peu tard une difficulté de leurs forces de vente à expliquer la véritable valeur ajoutée de l'offre en EF issue de l'accompagnement.

#### Les pistes proposées :

- organiser au sein de l'entreprise une ou plusieurs séances de travail impliquant les équipes afin de favoriser leur appropriation des nouveaux concepts liés à l'offre ;
- aider le dirigeant à formaliser son offre conjointement avec ses équipes et son écosystème coopératif, ses partenaires et ses clients, en étant garant de la vision, mais ouvert sur la méthode et la forme de réalisation. Faciliter les expérimentations en situations réelles avec tous les acteurs ;
- accompagner le dirigeant à l'occasion d'une première présentation de son offre à un client :
  - o parfois : manque de compétences marketing, de capacité à présenter et faire accepter l'offre, la faire comprendre, d'être crédible ;
  - o le plus souvent : on constate que les dirigeants maîtrisent leur nouvelle offre en économie de la fonctionnalité mais ne maîtrisent pas les réponses aux questions que se pose l'acheteur (ce qu'un tiers peut les aider à faire).

<sup>11</sup> Cf paragraphe 3.1.3.1 sur les dispositifs expérimentaux en cours les propositions sur ce point.

- mettre en place des solutions d'accompagnement au changement (formations du dirigeant, accompagnement par des consultants spécialistes...);
- inviter le dirigeant à isoler les zones de risque, c'est-à-dire à mettre en place des périmètres d'incubation, soit sous la forme de projets dédiés, soit en créant une filiale ad hoc. Cette dernière solution présente en outre l'avantage que les financeurs vont considérer cette entreprise comme une nouvelle structure, sans regarder tout l'historique comptable ni l'alignement stratégique.

### 5.3.3. Contractualiser au sein de l'écosystème coopératif

Les dirigeants se heurtent à des difficultés liées à la mise en place de la contractualisation, qui peut révéler des problématiques émergentes, par exemple liées aux empilements de niveaux d'interlocuteurs. Un cas couramment cité est celui d'une société qui contractualiserait avec un syndicat de copropriété sur une performance thermique de l'habitation : c'est le syndicat qui choisit la manière dont il va organiser la répercussion des charges et des engagements. La question des groupements d'entreprises et de la répartition des engagements et responsabilités des uns et autres se pose dès lors qu'il y a co-construction et co-production d'une solution.

#### Les pistes proposées :

- aider, via les structures d'accompagnement et les réseaux de l'écosystème « EF » local, à repérer les bons partenaires, capables de partager la vision, les valeurs et l'engagement et de contribuer positivement à une réflexion sur le partage de la valeur ;
- aider, par une animation territoriale s'inscrivant dans la durée, à créer les conditions de la confiance par un engagement progressif mais soutenu, et reposant sur des preuves ;
- apporter une expertise juridique ;
- mettre en place une contractualisation sur les engagements ;
- articuler, autant que nécessaire, plusieurs niveaux d'engagement et de contractualisation (ex : charte, pacte de coopération, contrat commercial) ;
- ne pas hésiter à proposer des dispositifs expérimentaux avec une évaluation périodique rapprochée afin de corriger progressivement l'architecture contractuelle.

## 5.4. Accompagner les entreprises : bonnes pratiques et questions ouvertes pour les actions collectives

### 5.4.1. Quelles entreprises en priorité ?

#### Des entreprises situées à proximité les unes des autres

Pour les actions collectives, l'ancrage de la démarche au sein d'un bassin d'activités semble constituer une garantie de succès (donc d'engagement) des dirigeants. Il permet en effet de :

- créer les conditions de la confiance au démarrage du dispositif (généralement, les chefs d'entreprise se connaissent ou peuvent obtenir des informations sur les pairs engagés dans la démarche) ;
- faciliter les rencontres entre pairs tout le long de l'opération, qu'elles soient initialement prévues (intercoaching) ou improvisées (après-midi réflexives, projets en binôme ou trinômes d'entreprises...);
- faciliter la logistique des séances collectives (moindre impact des déplacements) ;
- permettre l'émergence de solutions mutualisées, d'offres communes ou de rencontre avec des acteurs stratégiques (institutionnels, financeurs, donneurs d'ordres...);
- rendre possible (et logique) la création d'un club local et l'implication de chacun dans un tel collectif.

Cette logique de bassin d'activités s'applique également aux consultants formés à l'EF, qui connaissent alors les réseaux à mobiliser à toutes les étapes du processus (recrutement, accompagnement

opérationnel de l'entreprise, mobilisation de donneurs d'ordres...). Dans ce contexte, plusieurs interlocuteurs insistent sur la nécessité pour les consultants, s'ils sont plusieurs sur un seul territoire, d'éviter les « guerres de chapelles », dommageables à tous.

### **Situation de l'entreprise : solidité financière et disponibilité du dirigeant**

S'engager dans une trajectoire vers l'EF n'est pas nécessairement une opportunité pour toutes les entreprises et dans toutes les situations. Certaines situations de fragilité ont été identifiées au cours des entretiens et rencontres :

- l'EF ne doit pas être considérée comme « une planche de salut » : si l'entreprise est en difficulté ou va rentrer très rapidement dans une zone de turbulences majeure, le risque d'échec est fortement majoré. Du fait de son inscription dans le temps long (2 à 3 ans) et de l'implication personnelle qu'elle exige de la part du dirigeant, la démarche EF risque en effet d'amplifier encore les difficultés de l'entreprise en éloignant le dirigeant physiquement (temps de présence dans le dispositif) et psychologiquement (conceptualisation au lieu d'être dans la résolution de problèmes immédiats) ;
- le manque de disponibilité du dirigeant : s'il n'a pas été mis en place les conditions de la délégation qui lui permettent d'être hors de l'entreprise 10% de son temps (2 jours par mois), il y a un risque soit d'absentéisme pendant les temps collectifs ou d'inter coaching, soit de présentéisme, c'est-à-dire de présence physique mais d'absence mentale qui serait dommageable à la qualité des travaux.

### **5.4.2. Le processus de recrutement, condition d'un engagement pérenne**

#### **Préparer le terrain, prendre le temps et se donner les moyens**

En moyenne, on estime qu'il a fallu jusqu'à présent compter entre 6 mois et 2 ans avant qu'un territoire ne soit parvenu à maturité pour réaliser une action collective. Ce temps comprend la montée en puissance des acteurs institutionnels sur le sujet (s'intéresser, s'acculturer, construire un dispositif), l'identification de ressources (consultants, organisme d'intermédiation), la sensibilisation des entreprises (vulgariser, intéresser, recruter), etc. Il est possible que la diffusion de l'EF en France soit arrivée à un niveau qui permet de raccourcir cette période. Dans tous les cas, il faut compter 6 mois au moins pour recruter les entreprises à travers un panel d'actions (plénières dédiées, intervention dans le cadre d'événements organisés par d'autres réseaux et associations de dirigeants ou au sein de structures particulièrement pertinentes : pépinières, tiers lieux etc.) ou individuelles (prise de contact direct par l'organisme d'intermédiation ou via les relais institutionnels, sur la base des listes de contacts de ces acteurs ou des listes de membres d'associations).

Les relais les plus efficaces semblent être les associations professionnelles qui promeuvent les actions en lien avec la Responsabilité sociétale des entreprises : elles ont le double avantage de permettre le pair-à-pair (cf infra) et de s'adresser à des dirigeants sensibilisés aux enjeux du développement durable, qui constituent un fort levier de décision pour s'engager vers l'EF (limites du modèle industriel, épuisement des ressources, place de l'Humain dans les décisions économiques etc.).

L'édition de plaquettes permettant de formaliser et mémoriser les informations clés semble être une bonne pratique ; elles ne doivent pas être envoyées en e-mailing mais servent de support à une discussion ou une conférence.

Se rattacher à d'autres actions collectives opérées sur le territoire et en lien avec la thématique (RSE, Ecologie Industrielle et Territoriale, actions en faveur de la réduction des déchets ou de la consommation d'énergie etc.) permet de s'adresser à des publics déjà sensibilisés et à l'écoute. Dans ce cas, le lien avec les structures porteuses (au sens de l'ingénierie ou du financement) est un atout clé pour intervenir au bon moment dans leur calendrier afin de faire la promotion de la démarche EF.

## **Mettre en place une démarche sélective**

Une pratique dangereuse consisterait à procéder à un recrutement trop ouvert (« vient qui veut ») afin de remplir une cohorte de 10 à 12 entreprises susceptibles de débiter une opération au même moment. Les risques d'abandon en cours de parcours seraient alors maximisés.

### **Les pistes proposées :**

- créer les conditions d'une approche individuelle du dirigeant à travers une première rencontre de 3 heures (avec l'organisation porteuse de l'opération) autour de questions clés :
  - o quelles sont les sources de motivation du dirigeant ? (Vérification de l'alignement avec l'enjeu de mutation stratégique en profondeur, avec les questions de développement durable etc.) ;
  - o le projet a-t-il a priori du potentiel en EF ? (Evaluation à travers des indices : existence d'impacts critiques liés à des logiques de volume, empreinte environnementale des biens, potentiel de passage à une logique servicielle, existence de ressources immatérielles inutilisées, d'effets utiles non valorisés etc.) ;
  - o L'entreprise va-t-elle se donner les moyens de s'impliquer durablement dans la démarche ? (Engagement du dirigeant 2 jours par mois pendant 15 mois, engagement dans un processus de changement du travail et de l'organisation, disponibilité des ressources impactées (moyens marketing, humains (commerciaux, managers...), financiers, etc.) ;
  - o Le dirigeant est-il prêt à s'engager dans une démarche « miroir » avec d'autres dirigeants avec ce qu'elle suppose de confiance (confidentialité) et d'exposition ? (regard des pairs) ;
- cette première rencontre pourrait être suivie d'une première session de travail réunissant le dirigeant et le consultant pour creuser les différents aspects identifiés ; en cas de décision de poursuivre, cette session est intégrée à l'opération collective et dans le cas contraire, l'entreprise est redirigée vers un autre dispositif.

## **Créer les conditions de la confiance**

La décision de s'engager dans la trajectoire EF se heurte souvent au problème de la nouveauté et de la complexité des concepts, de l'impossibilité de se projeter d'entrée dans un résultat (qui se dessinera à mesure du parcours) à partir des présentations des métiers du conseil ou des dispositifs publics d'accompagnement d'entreprise. Les conditions du premier contact avec le dirigeant (comment ? par qui ? dans quel cadre ?) peuvent grandement faciliter leur mise en dynamique positive.

Certains effets de levier ont été repérés.

### ***Le collectif au sein duquel l'entreprise est abordée***

Le premier « contact » avec l'EF sera d'autant plus favorable que le dirigeant se sentira en confiance. C'est le cas notamment lorsque ce contact intervient par l'intermédiaire d'associations professionnelles au sein desquelles ce principe de confiance est activé, car reposant sur un engagement personnel et fort du dirigeant : réseaux de formation, de partage d'informations stratégiques, etc. comme les associations et réseaux de professionnalisation de type CJD, APM, GERME, ...ou réseaux d'engagement dans la Cité (Club des Entrepreneurs du Pays de Grasse, Cap au Nord Entreprendre, ...). Le même effet peut parfois être retrouvé, quoique souvent de façon atténuée, dans des réseaux professionnels de type syndicats et organisations représentatives.

### ***Le témoignage de pair à pair***

Les témoignages de dirigeants lors de plénières de présentation comptent pour beaucoup dans l'efficacité de la démarche. Ils permettent à la fois de mieux comprendre les concepts à travers un exemple vécu, d'être rassuré sur la faisabilité de mise en œuvre (qu'il s'agisse de l'engagement au sein du dispositif collectif ou de la mise en œuvre au sein de l'entreprise) ou de donner envie au dirigeant de participer à une aventure individuelle (lui, son entreprise) ou collective (dynamique du groupe participant à l'opération). A défaut d'un échange en direct, les témoignages à travers des verbatims ou des vidéos peuvent contribuer à remplir une de ces fonctions.



Dans tous les cas, la force du discours vient de ce qu'il est émis par quelqu'un qui a déjà vécu un parcours de bout en bout, qu'il s'agisse surtout de dirigeants (pair), voire parfois d'accompagnateurs (consultant, club ou représentant d'une institution support).

Des témoignages via les profils LinkedIn des dirigeants engagés dans la trajectoire ont également été observés ; ils semblent pertinents à double titre puisqu'ils permettent de susciter du contact spontané ou peuvent servir de support vers lequel orienter des contacts qui souhaiteraient se renseigner davantage sur l'opérationnalité de la méthode.

### ***La compétence des relais institutionnels***

Les interlocuteurs d'agences publiques, de clubs d'entreprises etc. constituent un facteur de promotion de l'EF auprès des entreprises et sont assez souvent les premiers interlocuteurs qu'elles rencontrent sur le sujet. De leur capacité à expliquer et mettre en musique les concepts (illustrer, voire adapter à la situation du secteur) ainsi qu'à montrer en quoi la démarche peut constituer une réponse aux enjeux actuels ou à venir de l'entreprise dépend en partie l'engagement de cette dernière dans un processus de recrutement structuré.

Cette compétence peut s'acquérir par l'expérience d'un accompagnement collectif (approche la plus efficace semble-t-il) ou à travers une formation dédiée, comme il en a été mis en place, par exemple par le CIRIDD en amont des actions collectives ReliEF ou par la CCI Paris.

#### **Les pistes proposées :**

- une formation à l'EF doit comporter des phases de mise en situation afin de savoir comment parler de l'EF (pitch), d'une démarche d'accompagnement type (illustrations par l'exemple) et faire un mini-diagnostic de situation : « voilà en quoi l'EF pourrait vous concerner » -approche par le modèle économique de l'entreprise et par sa situation stratégique ou de travail) ;
- autant que faire se peut, un agent référent pourrait être identifié (et formé) à l'intérieur des principales institutions œuvrant actuellement dans le domaine de l'EF sur le territoire (ADEME régionale, Services compétents du Conseil Régional, ARI, BPI France, France active, etc.) ;
- révéler (et pas seulement par des indicateurs monétaires) la valeur créée par la trajectoire vers l'EF pour les territoires au sein desquels évolue l'entreprise, pour les enjeux Développement Durable de l'entreprise, pour les enjeux stratégiques (en lien avec le rôle du dirigeant) à travers la question de l'innovation ; poser ses bénéfices au regard d'une dépense acceptable pour l'entreprise.

### ***Simplifier les aspects administratifs***

En lien avec la question du recrutement, celle de l'attente avant le lancement effectif d'une opération est un point critique. Attendre plus longtemps pour que de nouvelles entreprises rejoignent le dispositif comporte un risque de perdre celles qui sont prêtes. A l'inverse, la décision de lancer l'action, alors que le nombre d'entreprises visées n'est pas atteint, a évidemment un impact sur le reste à charge pour les entreprises. Des dispositions particulières, destinée à permettre une plus grande souplesse en termes de calendrier peuvent être intéressantes à expérimenter.

#### **Les pistes proposées :**

- le curseur peut être ajusté entre accompagnement collectif et individuel, par exemple en permettant des départs échelonnés par petits groupes, voire des « sas » qui permettraient à des entreprises de rejoindre l'opération en cours du processus. Bien évidemment, l'impact sur la pédagogie et la cohésion du groupe n'est pas neutre, et ce sont des arbitrages qui sont à effectués entre les différents partenaires, initiateurs, porteurs, accompagnateurs et financeur du projet.

Dans certains cas, des mécanismes de financement de type 50/50 (répartition du financement entre l'accompagnateur ou la structure porteuse pour la partie collective et chaque entreprise pour la partie individuelle) peuvent obliger à la constitution de plusieurs dossiers. Ce cas de figure risque de rebuter les chefs d'entreprises, qui peuvent parfois reporter la charge administrative supplémentaire sur la structure porteuse de l'action. Dans tous les cas de figure, la simplification administrative des dossiers est essentielle pour éviter de rebuter les entreprises candidates.

### 5.4.3. La pertinence de l'accompagnement

#### Quel format d'accompagnement ?

La trajectoire vers l'EF présente une multiplicité des dimensions articulées entre elles de manière complexe : dimension marketing et stratégique, liée au changement de positionnement et de relation client, dimension économique avec une évolution significative des flux de revenus et des modalités de financement des activités, dimension du travail, avec une remise en cause des modes de faire et de l'engagement des salariés, dimensions environnementale et territoriale, du fait de l'approche par sphère fonctionnelle qui questionne les effets utiles et impacts des activités de l'entreprise, dimension juridique, avec les nouveaux modes de contractualisation et de gouvernance de la relation, dimension psychologique, avec la remise en compte des représentations dominantes pour le dirigeant et l'ensemble des parties prenantes etc. La multiplicité de ces dimensions explique la complexité des outils à mettre en œuvre dans le cadre d'un accompagnement. Ces derniers doivent en effet tenir compte :

- du temps et du rythme du changement : le dirigeant et son entreprise ne peuvent pas faire leur « révolution » dans un temps trop court (une durée d'accompagnement de 15 à 18 mois constitue une forme de consensus) mais ce temps « long » nécessite un accompagnement serré (importance des coachings intermédiaires) ;
- de la nécessité de mixer apports théoriques (compréhension de ce qui se joue, y compris au niveau macro-économique) et exercices pratiques (vulgarisation, opérationnalisation des concepts) ;
- de la diversité des sujets (cf les dimensions évoquées ci-dessus) ;
- de l'éventail des configurations d'accompagnement : depuis la conception des solutions jusqu'à leur mise en œuvre opérationnelle ;
- du profil hétérogène des participants (aptitude à la conceptualisation, habitudes de formation/concentration, culture générale en stratégie, culture de l'innovation, activité de l'entreprise).

Les formats d'accompagnement collectif mis en œuvre consistent majoritairement en un temps de découverte de l'ensemble des concepts à travers une à trois journées qui voient alterner apports théoriques, illustrations par le biais de business cases, exercices de mise en pratique. Des séances plénières d'une demi-journée à une journée permettent ensuite de décliner les principales dimensions de l'EF, en s'appuyant sur les situations des entreprises elles-mêmes. Ces temps collectifs sont complétés de temps d'intervention du consultant dans l'entreprise, avec le dirigeant seul ou ses associés ou avec ses parties prenantes. Des binômes de dirigeants sont constitués au début de la démarche ; ils permettent de se réunir entre pairs pour confronter les points de vue, résoudre les problèmes rencontrés, etc. Ces formats sont mis en œuvre notamment par les cabines de conseil ATEMIS et Immaterra. Le CIRRID, quant à lui, a mis en place dans ces processus d'accompagnement 3 temps collectifs d'une journée en début, milieu et fin de démarche, l'essentiel du processus reposant sur des interactions individuelles entre le consultant et le dirigeant de l'entreprise accompagnée.

Quelques points de détail ont été relevés concernant les difficultés rencontrées dans le format d'accompagnement

- le caractère trop conceptuel de la première étape : un très grand nombre d'informations est transmise aux participants, assorties d'un vocabulaire parfois difficile à assimiler ; il n'est pas toujours évident de relier les concepts entre eux, ni de comprendre où l'on veut en venir. Si la plupart des participants reconnaissent l'importance et la nécessité de ce changement de regard, ils se demandent s'il est possible de le rendre plus accessible ;
- le fonctionnement des binômes de dirigeants sans l'accompagnateur : ils peuvent amplifier le découragement lorsque les deux dirigeants partagent une incompréhension sur les concepts (« si on n'y arrive même pas à deux, alors... ! »). Certains binômes se « désagrègent » dans le temps et les dirigeants abandonnent alors cette forme de travail collectif ;
- l'arrivée tardive de l'expérimentation/prototypage dans le dispositif : à l'issue du dispositif, certaines entreprises n'ont pas eu l'occasion de suffisamment formaliser leur vision ni de la tester auprès des parties prenantes clés que sont les collaborateurs et les clients. Cela est dû en partie à une crainte du dirigeant de ne pas maîtriser suffisamment le sujet / l'argumentaire ou de ne pas avoir finalisé sa vision avant de la partager ;
- le décalage qui s'opère entre le dirigeant et ses équipes : sa vision stratégique, sa manière de voir ses métiers etc. évoluent et cet écart génère des incompréhensions, agacements, etc.



### **Les pistes proposées :**

- développer des outils permettant au dirigeant de travailler en autonomie, sous une forme qui en garantit l'utilisation (clarté, utilité, design), qu'il s'agisse d'outils de support à sa réflexion (« feuille de route », analyse des externalités) ou de supports de pédagogie inversée et ceci afin de concentrer les séances sur des exercices ;
- envisager de développer un « serious game<sup>12</sup> » qui permette aux dirigeants de comprendre et manipuler les concepts et de projeter leur activité dans le contexte EF ;
- pour la constitution des binômes, privilégier le regroupement des dirigeants par territoire et par affinité naturelle lorsqu'ils se connaissent au préalable ;
- permettre autant que possible que l'accompagnateur soit joignable au moment où les binômes de dirigeants se réunissent pour apporter un éclaircissement sur des concepts qui seraient mal assimilés ;
- ancrer la progression du processus stratégique dans le réel, en faisant appel à des retours d'expériences de clients (ce qui se joue actuellement, ce qu'ils attendent de différent), des évaluations de l'entreprise par des tiers et des séances d'aide à l'appropriation des concepts destinées aux parties prenantes (les salariés notamment) ;
- former les accompagnants à l'accompagnement du travail psychique du dirigeant (capacité d'écoute, capacité à accompagner son déplacement en termes de management, de compétences...) ;
- obliger l'entreprise à prototyper une solution (même partielle, même incomplète) au cours du parcours d'accompagnement et de la pré-tester au moins en interne (permet de sensibiliser les équipes à l'EF, de coconstruire cette solution avec elles etc.) ;
- proposer des modules d'accompagnement du dirigeant (et de ses équipes commerciales ?) au changement et à la communication de son projet vers des tiers : aide à la mise en forme, accompagnement sur le terrain, formation des commerciaux à la présentation de la nouvelle offre etc. ;
- inviter des parties prenantes internes à l'occasion de la présentation de son projet par le dirigeant.

### **La compétence des cabinets et bureaux d'études accompagnants**

La plupart des dirigeants font état d'une bonne qualité dans l'accompagnement, de la fiabilité du processus et de son adaptabilité. Il est mentionné une approche didactique mais pas hors sol, une bonne qualité d'écoute (ce qui est nécessaire car les certitudes sont bousculées), une exigence, une réelle disponibilité (mais qui renvoie à la responsabilité du dirigeant lui-même).

Compte tenu du rythme et de l'intensité de l'effort pour le dirigeant, le consultant doit être extrêmement attentif au risque de décrochage afin de pouvoir l'anticiper.

Le niveau d'expertise en EF des consultants est jugé satisfaisant. Certains chargés de mission de l'ADEME et structures d'intermédiation font toutefois état de leur sentiment qu'ils ne sont pas assez nombreux à être aujourd'hui formés sur le sujet, ce qui est autant le cas pour les consultants susceptibles d'accompagner des démarches, donc plus ou moins « spécialisés » en EF ou ayant vocation à l'être, mais aussi de consultants de bureaux d'études susceptibles d'intervenir sur des sujets connexes en aval ou en amont des démarches : écoconception, stratégie commerciale, marketing, juridique, financier, etc. Certaines démarches territoriales, anticipant cette « pénurie » de compétences ont organisé des équipes d'accompagnement en misant sur les complémentarités entre bureaux d'études. Par exemple : l'un intervenant en éco-conception et un second sur le marketing (notamment en Ile-de-France et Pays de Loire, avec approche complémentaire économie de la fonctionnalité et éco-conception).

Des parcours organisent le recours à des spécialistes en phase d'opérationnalisation, en fin de cycle ou en accompagnement « post-parcours » via les clubs, par exemple en faisant appel à des juristes, des experts du financement, des spécialistes des questions d'assurance, etc. (Alsace, PACA, ...).

Un point de vigilance a été émis sur le fait que certaines approches trop conceptuelles sont parfois ressenties comme « hors sol » ou déconnectées des réalités des entreprises. Une autre difficulté peut apparaître lorsque le consultant se positionne comme « accompagnateur-expert », ce qui place le

<sup>12</sup> Des alertes vis-à-vis d'un tel projet portent sur les règles (concurrence versus coopération ? business case versus expérience réelle du dirigeant ?) et le fait que la « gamification » empêche de se confronter au réel (séquençement versus vision globale)

dirigeant dans une forme de « vulnérabilité » : il ne se sent plus assez en position de décideur, éprouve des difficultés à résister si l'orientation ne lui convient pas etc.

Plusieurs chargés de mission de l'ADEME insistent sur la nécessité de rester vigilants sur l'intégration suffisante de l'objectif « d'économie de ressources » mesurable dans la démarche (ACV, Bilan carbone, etc.).

#### **Les pistes proposées :**

- il peut être nécessaire, si la compétence n'existe pas sur le territoire, de mener préalablement des actions de formation des consultants locaux (ce qui a été le cas en Auvergne-Rhône-Alpes, par exemple) ;
- intégrer systématiquement, lors des phases d'expérimentation des offres, voir dans un suivi «post-accompagnement», des interventions complémentaires sur des «thématiques» techniques conduites par des spécialistes. Ces accompagnements peuvent être fait avec l'implication active de partenaires de l'entreprise (un bureau d'étude technique avec lequel elle a l'habitude de travailler, son conseil juridique, son commissaire aux comptes ou son expert-comptable, son courtier en assurances ; etc.) ;
- intégrer dans les exigences de l'appel à projets (ou de l'appel d'offres) une évaluation environnementale après la première phase de conceptualisation (lorsque pertinent), par exemple sur la base d'une évaluation qualitative ou d'une ACV simplifiée, avec l'intervention d'un cabinet spécialisé ;
- créer des lieux neutres de discussion entre consultants pour renouer le dialogue si nécessaire et partager des retours d'expérience (sinon sur les outils, du moins sur la gestion de projets par exemple, ou la philosophie attachée à l'EF en termes de développement durable).

### **5.4.4. Maintenir la dynamique d'accompagnement**

Des décrochages peuvent toujours arriver : surgissement d'un imprévu opérationnel ou financier majeur ou souci de santé. Quoi que l'on fasse pour les éviter, un certain taux de décrochages « incompressible » est inévitable. Il reste toutefois que la qualité du recrutement, la teneur des engagements pris et la transparence des informations transmises sur les niveaux d'implications qui seront nécessaire pendant le processus, et bien sûr la qualité de la pédagogie et de l'accompagnement lui-même sont des facteurs importants pour limiter les décrochages.

#### **Prévenir et gérer le décrochage des participants**

En dehors des éléments liés aux conditions du recrutement et qui auraient pu être évités à ce stade, on constate des décrochages – peu nombreux toutefois – d'entreprises participantes liés notamment :

- à des événements imprévus qui viennent perturber la vie de l'entreprise (très gros marché obtenu et à livrer, démission d'une ou plusieurs personnes clés, perte d'un gros client, accident industriel...);
- au fait que le dirigeant prend conscience que l'EF n'est finalement pas faite pour l'entreprise compte tenu de son contexte ;
- au rythme des participations qui n'est pas en phase avec le rythme de l'entreprise (trop intense : le dirigeant ne peut pas honorer ses engagements ; trop relâché : le dirigeant perd le fil, ne sait plus ce qu'il a à faire dans le cadre du dispositif) ;
- au manque d'engagement du dirigeant dans le processus réflexif (mode miroir), voire plus généralement à une réticence de sa part à partager de l'information de manière transparente ;
- à une logistique porteuse de contraintes (éloignement géographique, horaires retenus (journée entière ? demi-journée mais quels horaires ?)) ;
- à une forme de découragement du dirigeant : les résultats lui semblent trop éloignés (ou aléatoires) dans le temps pour un investissement intense et immédiat, or l'action est très impliquante en termes de temps pour des résultats perçus comme risqués et lointains.

#### **Les pistes proposées :**

- formaliser l'engagement du dirigeant : une formalisation de l'engagement du dirigeant permet d'une part de s'assurer que celui-ci a suffisamment pris en compte les différentes dimensions de la trajectoire pour lui-même et pour son entreprise ; d'autre part de lui faire prendre un engagement vis-à-vis de l'ensemble des acteurs impliqués dans la démarche, au premier rang desquels les autres dirigeants (on a constaté à quel point les absences ou une posture passive

d'un participant pouvaient déstructurer une dynamique collective). Il s'agirait de rédiger avec le dirigeant un court document stipulant son engagement à co-produire les résultats (il ne participe pas à une formation mais s'engage dans une démarche de coproduction de type formation-action) ; à s'engager à régler en totalité la part des honoraires qu'il lui revient de payer ; à mobiliser sur le projet des ressources humaines compétences et disponibles etc. ;

- le rythme et la durée des séquences de travail : il n'existe pas aujourd'hui de consensus général sur la bonne solution mais une convergence sur les principes. Ainsi, il est important de maintenir un rythme soutenu pour faire en sorte que les dirigeants n'aient pas l'impression de perdre leur temps. Le rythme d'une réunion collective par mois semble s'imposer peu ou prou pour des formats d'une demi-journée (et une séance tous les deux mois pour des formats d'une journée entière). Si l'intervalle est plus long, cela casse le rythme, s'il est plus court, cela devient trop engageant. Dans tous les cas, il faut maintenir le calendrier des réunions quel que soit le nombre des participants et prévenir dès le départ que ce calendrier est ferme et définitif et engage les participants (après rediscussion éventuelle au démarrage de l'opération). Le chargé de mission doit être garant de la rigueur de la démarche (logistique des séquences collectives (convocations à l'avance, réservation des salles...) et réalité des séquences individuelles (suivi de l'agenda des intercoachings, facilitation si besoin) ;
- rattrapage des absents : même si cela représente un investissement supplémentaire, le chargé de mission ou un consultant doit rencontrer le dirigeant absent pour effectuer une mise à jour, lui donner des directives de travaux à réaliser et le remettre dans le rythme (réengagement). Un temps de budget doit être mis en réserve pour cela. Il faut toutefois rappeler que les absences constituent une exception à la règle initiale (cf formalisation de l'engagement) ;
- face aux problèmes logistiques liés à l'éloignement, la logique de bassin évoquée par ailleurs constitue une forme de réponse ;
- pour sensibiliser les dirigeants à l'intérêt du mode réflexif, les former (en conscience) aux techniques d'interrogation de type « atelier de co-développement<sup>13</sup> » ;
- pour contrer l'effet d'essoufflement (voire de découragement), il faut révéler les éléments qui permettent de rendre visible la progression en donnant un feed-back régulier (rôle du consultant lors du coaching direct), voire en effectuant un bilan à mi-parcours (rôle du chargé de mission) – notion de « petit trophée » ; Une proposition consiste à préparer des mini-évaluations intermédiaires dès le début (2ème jour) avec le dirigeant : faire en sorte qu'il s'habitue à identifier ce que ça change (rencontre avec un client, son propre regard sur son business) et provoquer un effet miroir chaque fois qu'on se retrouve (mise en discussion avec les autres) ; interroger le dirigeant sur la manière dont il lui semble « faire de l'EF » : mise en évidence du chemin parcouru à travers des récits, des exemples, des indices (ils peuvent concerner la manière dont l'offre est présentée (intégration des effets utiles et externalités dans le discours commercial), des projets de coopération, la mutualisation de moyens, une nouvelle organisation interne etc.) ; montrer les écarts par rapport au modèle industriel ; revenir sur les concepts identifiés dans le récit ;
- de manière générale, le chargé de mission de l'organisme d'intermédiation porteur de l'action a un rôle crucial dans le fait d'entretenir un lien continu avec le dirigeant : relances avant réunions, envoi de documents entre les séances, communication sur les événements du collectif et autour du collectif en lien avec les problématiques EF, le financement du développement durable etc., planification partagée (et gérée) etc. ;
- enfin, le processus d'accompagnement et la démarche de réflexion stratégique systémique mise en place pendant le parcours permet le plus souvent de faire émerger des « bourgeons latéraux », ces bénéfiques inattendus de l'action qui vont contribuer, par exemple, à renforcer l'agilité et la capacité d'innovation de l'entreprise, son écoute du client ou encore son ancrage au territoire et sa capacité à coopérer avec d'autres acteurs de son écosystème. Ces bourgeons latéraux, s'ils ne relèvent pas directement du référentiel de l'EF, se doivent d'être identifiés et valorisés tant par l'accompagnateur que par les institutionnels contribuant au financement de l'action.

## **Amplifier les conditions de la confiance et de l'engagement**

Toutes les actions qui permettent de mettre en avant la force du collectif sont pertinentes et doivent être privilégiées.

<sup>13</sup> Les membres du CJD sont généralement formés à ces techniques ; il pourrait s'agir de réactualiser ces pratiques en favorisant immédiatement un transfert de pair à pair.

### **Les pistes proposées :**

- instruire des problématiques individuelles en mode collectif, ce qui permet de démontrer l'effet utile du dispositif collectif et soude le groupe (qu'il s'agisse de décrochage, de problèmes rencontrés dans le cadre du déploiement de l'EF ou de problèmes rencontrés dans le cadre de la vie de l'entreprise, qu'il est possible d'identifier lors d'un tour de table « météo » des participants) ;
- multiplier les occasions de présentation des cas individuels au cours de séances collectives, avec un retour du groupe en mode miroir ;
- favoriser la convivialité à l'occasion des intercoachings, de dîners ou de célébrations de succès / d'étapes franchies.

### **Quelles méthodes pour faciliter le basculement du dirigeant / de l'entreprise ?**

L'économie de la fonctionnalité se heurte à la question culturelle de l'engagement subjectif (dans une société qui ne veut surtout pas s'engager, veut rester « libre » de ses choix...) : elle remet en cause les habitudes comme citoyen, consommateur et acteur de l'entreprise. Il s'agit d'une transition sociétale d'un modèle fondé sur la transaction vers un modèle fondé sur la relation, l'engagement réciproque, pouvant aller jusqu'à créer de nouvelles dépendances. Ces dépendances nouvelles peuvent être anticipées et traitées, notamment afin d'éviter les risques de propagation (et d'ailleurs, plus ces modèles d'affaires se généraliseront, moins les dépendances ne seront un risque, puisque le client retrouvera alors sa liberté de choix et de mise en concurrence des opérateurs). Ce modèle est en telle rupture avec les codes actuels de la société occidentale qu'il peut parfois faire peur. D'où la nécessité d'un accompagnement qui doit aller au-delà des aspects strictement techniques, opérationnels et économiques pour permettre un décodage pertinent :

- en termes de pédagogie : il est essentiel de faire le plus possible de l'expérientiel. Par exemple en intégrant des visites de terrain, des exercices de prospective et des simulations (design de service) ;
- il est essentiel de clarifier les concepts clés de l'EF et leur aspect systémique ; de faire en sorte que les dirigeants puissent « mettre le doigt » sur les implications pour leur entreprises, son management, les relations avec ses parties prenantes, les représentations sociales et sociétales.

## **5.5. Perspectives**

### **5.5.1. Quelles perspectives de développement ?**

Parmi les entreprises ayant bénéficié d'un accompagnement vers l'EF, le nombre de celles ayant aujourd'hui effectivement commercialisé et contractualisé se situerait autour des 10%. Cette « photographie à l'instant t » peut sembler décevante mais le potentiel de développement reste néanmoins prometteur. Les freins au changement et la lente et nécessaire maturation des écosystèmes institutionnels et territoriaux ainsi que de entreprises pionnières expliquent ce constat, sans remettre en cause la pertinence de l'économie de la fonctionnalité comme modèle économique susceptible de contribuer significativement à la transition économique et écologique. Si globalement l'économie de la fonctionnalité est encore loin en France d'un niveau important de pénétration, la part de chiffre d'affaires qu'atteignent aujourd'hui certains « pionniers » sur leurs offres en EF par rapport à leurs offres classiques de vente permet d'espérer des potentiels de croissance rapide.

Le nombre d'entreprises susceptibles de s'intéresser à de nouveaux modèles économiques a toutes les chances de progresser à l'avenir. Les entreprises qui mettent en œuvre l'économie de la fonctionnalité le font parce qu'elles anticipent des menaces ou des pressions : on ne va pas vers l'EF si on n'a pas une nécessité à changer. La saturation des marchés, l'érosion des marges, l'évolution des attentes des consommateurs, entre autres causes fondamentales qui font aujourd'hui bouger les entreprises vers l'économie de la fonctionnalité, ne sont pas en voie de tarissement, loin s'en faut.

A l'instar de la photographie numérique (Effet KODAK) ou de la technologie LED pour l'éclairage, de futures ruptures technologiques vont remettre en cause les modèles économiques dans de nombreux domaines, notamment dans le bâtiment ou la mobilité, mais aussi dans la fabrication avec l'impression

3D. Le développement du numérique laisse entrevoir des changements importants. En réponse à ces transformations radicales, des innovations de rupture dans les modèles économiques et les relations clients seront nécessaires. La simplification des procédés de fabrication, l'allongement de la durée de vie des équipements et le transfert de valeur de la production vers la maintenance et le service devraient inciter les entreprises concernées à adopter des modèles de plus en plus serviciels.

Toutefois, le développement de l'économie de la fonctionnalité ne pourra s'opérer que si des freins sont levés et des dispositifs facilitateurs sont mis en place.

### **5.5.2. Freins à lever et acteurs à mobiliser**

Après les perspectives enthousiasmantes de changement de paradigme, les pionniers sont confrontés d'une part, aux limites du système actuel, qu'il s'agisse des enjeux de financement (des investissements immatériels, du stock, ...), des enjeux de marché (contractualisation sur la performance servicielle, engagement du client dans la coopération...), et d'autre part, au délai de mise en œuvre du changement (et notamment les changements à l'intérieur des entreprises, les changements dans les modes de coopération au sein de l'écosystème productif) qui s'avère plus long que prévu.

Il semble qu'à ce stade plusieurs défis doivent être relevés.

#### **Soutenir les pionniers en élargissant l'accompagnement à leurs partenaires et clients**

Nombre de dirigeants d'entreprises, qui ont déjà significativement investi dans la mise en œuvre de l'innovation, sont confrontés au manque d'engagement de leurs partenaires ou de leurs équipes et doivent arbitrer entre l'abandon et un investissement supplémentaire. L'expérience et l'expertise qu'ils ont capitalisées au cours des premières phases représentent une ressource immatérielle très importante, pour eux-mêmes mais aussi pour leur écosystème (les autres membres de la communauté d'innovation : fournisseurs et partenaires, investisseurs, institutionnels, associations, centres de recherche...). Un soutien supplémentaire de ces pionniers doit leur permettre d'aboutir à une solution mature et acceptée par le marché, par leurs équipes, par l'écosystème coopératif. Dans le cas de l'EF, ce soutien peut consister en des accompagnements individuels d'experts permettant de dépasser certains problèmes rencontrés, mais aussi par l'accompagnement de projets innovants multi-acteurs. Il faudrait former les experts de domaines spécialisés à l'EF (par exemple, il semble très difficile de trouver des juristes dont la compétence permettrait de régler les problèmes de contractualisation sur la performance, avec les modalités d'engagement de l'ensemble des parties – fournisseurs et clients). Un accompagnement au changement en interne constitue un autre axe de sécurisation de la trajectoire dans le temps.

#### **Élargir le cercle des entreprises mobilisées**

Il existe un risque non négligeable que le gisement des entreprises prêtes à s'engager soit en voie d'épuisement dans les régions pionnières (Hauts-de-France, PACA...). Au plan national, le CJD se considère de moins en moins comme étant un porteur pertinent pour le sujet, en évoquant une possibilité que les entreprises qui pouvaient / devaient aller vers l'EF l'aient déjà en grande partie fait. Toutefois, ces remarques sont à pondérer du fait que certaines régions ne commencent qu'aujourd'hui à explorer la piste de l'économie de la fonctionnalité, et pourraient donc prendre le relais au niveau national. Enfin, le CJD est en général en pointe sur l'innovation en termes de RSE ou de réflexion sur les modèles managériaux et économiques innovants, mais le constat émis ne porte que sur son réseau d'adhérents. D'autres réseaux (APM, GERME, UPE, CPME, etc.) pourraient aujourd'hui prendre le relais.

Le recrutement des entreprises pour la « deuxième vague » de l'économie de la fonctionnalité pourrait être établi sur la base de critères prospectifs : coûts cachés<sup>14</sup>, effets sur l'environnement et la société en passe d'être mieux régulés ou moins tolérés par les consommateurs ou les citoyens, risque de substitution ou de disruption sur leurs marchés, etc.

---

<sup>14</sup> Coûts indirects générés par l'exploitation d'un produit ou l'exploitation d'un service et restant à la charge du client (par exemple perte de productivité, ruptures de charges etc.)



## **Conforter la coopération entre les acteurs à l'échelle des territoires**

Dans le contexte de l'EF, on est certes confrontés à des enjeux de marché, mais il s'agit aussi de régler des questions de coopération et d'engagement, y compris avec des acteurs institutionnels, lorsque le service rendu concerne la communauté à l'échelle du territoire (sphères « habiter », « mobilité », « santé » etc.) ou encore la contribution au développement durable, dont la « rentabilité » est encore difficilement prise en compte par les modèles économiques. Contrairement au modèle de marché classique, on ne peut pas parier uniquement sur la responsabilité des acteurs privés pour faire advenir un tel changement de paradigme. Il s'agit donc de consolider, à l'échelle d'un bassin d'activités, l'écosystème qui permet de soutenir et multiplier les expérimentations, lesquelles permettront d'amener l'économie de la fonctionnalité à un niveau de maturité suffisante pour atteindre une phase de « généralisation ». Pour plus de précisions sur les structurations des écosystèmes et les fonctions nécessaires à leur autonomisation, le lecteur pourra se référer aux paragraphes 6.4.1 et 6.4.2.

En amont, sur les territoires, il est important de travailler en coordination inter-institutionnels pour mieux identifier les risques et les leviers sur les critères relatifs au marché, à la technologie ou aux ressources immatérielles.

## **Capitaliser et partager, développer les démarches réflexives**

Les premières expérimentations, réussies ou non, sont porteuses d'enseignements, de méthodes et d'outils, qu'il est important de partager pour augmenter les chances de réussite de tous les acteurs. A contrario, ne pas le faire expose cette communauté à un risque de disparition de la connaissance (en cas d'abandon définitif du parcours par une entreprise) et à un risque de dissipation de l'énergie (les financeurs pouvant estimer que les résultats ne sont pas à la hauteur des investissements). La démarche réflexive et le partage concernent tous les acteurs : institutionnels (pour la sélection des projets, le montage des dossiers, le suivi des opérations...), structures d'intermédiation et clubs EF (pour les mêmes raisons, mais aussi pour l'identification des ressources clés, l'animation de l'écosystème coopératif, leur place et leurs engagements au regard des enjeux de l'EF et des autres acteurs présents sur le territoire), les acteurs de l'accompagnement (cabinets généralistes ou spécialistes), entreprises elles-mêmes (pour bénéficier des retours d'expériences des autres, identifier des partenaires...). Se pose alors la question de l'animation et de la valorisation de ces retours d'expérience : qui est le mieux placé pour coordonner ces retours d'expérience sans en retirer un bénéfice particulier mais au profit de tous ? comment sont rémunérés les engagements passés ? (Par exemple : un contrat aura nécessité du temps de travail, des honoraires de juristes etc. : comment dédommager l'investisseur initial ?).

## **Agir sur la commande publique et plus largement sur l'action publique**

Le levier de la commande publique pour favoriser l'innovation est aujourd'hui connu. Or, des freins existent encore largement à l'encontre de l'économie de la fonctionnalité, notamment sur l'incitation favorisant les budgets d'investissement au détriment des budgets de fonctionnement (récupération de la TVA excluant les budgets de fonctionnement...). Une évolution radicale du code des marchés publics ou des dispositions spécifiques favorisant, à travers les procédures existantes de dialogue compétitifs, de contrats de performance ou encore de partenariats d'innovation seraient à expérimenter sur d'autres sphères fonctionnelles que celles sur lesquelles elles sont aujourd'hui pratiquées, en l'occurrence la fourniture d'énergie.

Au-delà de la seule commande publique, il s'agit ici aussi de la façon dont la collectivité envisage son rôle en tant qu'animateur de la vie économique du territoire et en tant que facilitateur des dynamiques de coopération entre des acteurs de statuts et de rôles différents sur des enjeux communs, comme l'habitat, la mobilité, l'alimentation, l'énergie ou la prévention et la gestion des déchets. En somme, il s'agit de la capacité des institutions territoriales à agir pour favoriser l'émergence d'une dynamique servicielle partagée au service du développement durable du territoire.

## **Développer de nouvelles formes de financement**

La valorisation des externalités positives induites par les démarches de transformation, à travers les dynamiques de coopération, d'allongement de la durée de vie des produits, ou encore de requalification ou de relocalisation d'emplois pourrait être réalisée via des mécanismes de financement innovants, de

prise de participations (ou de titres participatifs pour les SCIC et SCOP) à l'exemple de ce que pratique l'URSCOP avec le fond PARGEST ou France Active pour soutenir les activités « à impacts » quels que soient les statuts des acteurs économiques concernés. Cette question rejoint celle d'une nouvelle forme de « partage de la valeur » au sein des territoires.

La question du financement des ressources immatérielles est aussi à explorer, les ressources immatérielles (compétences des salariés, organisation...) étant une dimension majeure de l'économie de la fonctionnalité.

### **Sécuriser les acteurs sur les aspects juridiques et assuranciers**

L'évolution du rapport à la propriété des biens, supports physiques des offres servicielles, ainsi que les nouvelles dynamiques de coopération multi-acteurs autour de la coproduction d'une valeur pour le bénéficiaire ou plus largement pour un « écosystème client » qui peut parfois être relativement complexe (du financeur aux bénéficiaires ultimes, chacun pouvant avoir un rôle actif dans la coproduction du service) font émerger de nouveaux aspects tant contractuels qu'assuranciers.

Il convient sur ces points à la fois de renforcer le niveau de sensibilisation et de vigilance de l'ensemble des acteurs concernés, mais aussi d'identifier et de savoir mobiliser à tous les moments utiles les compétences clés sur ces aspects, qu'il s'agisse d'un éclairage en amont ou d'un apport de compétences pendant les parcours d'accompagnement, ou d'une aide plus opérationnelle lors des phases de mise en œuvre qui en découlent.

## **5.6. Contribution à la transition écologique, sociale et économique**

La plupart des interlocuteurs rencontrés dans le cadre de ce panorama l'admettent volontiers, l'économie de la fonctionnalité n'est pas une fin en tant que telle, mais bien un levier permettant de converger vers plusieurs objectifs, en premier lieu desquels l'impératif de rendre compatibles les modèles de valeurs des entreprises avec la dynamique, mais aussi les limites, de la biosphère. Si « intuitivement », la plupart des acteurs s'accordent pour reconnaître que l'économie de la fonctionnalité doit jouer un rôle significatif dans cette « resynchronisation » entre les flux de l'économie et ceux du système vivant planétaire, les éléments de mesure tangible, et donc de preuve, manquent encore. Des progrès, tant dans la recherche que dans la manière de piloter la mise en œuvre opérationnelle, restent à faire. Enfin, un point essentiel de l'économie de la fonctionnalité réside dans le fait que son déploiement à plus large échelle suppose une nouvelle prise en compte des « biens communs » et donc de la capacité des acteurs à contribuer à leur développement et à leur gestion.

### **5.6.1. Liens entre économie de la fonctionnalité et économie circulaire**

Le fléchage d'actions publiques vers l'économie circulaire et la promotion de cette terminologie a retardé l'identification de l'économie de la fonctionnalité comme thématique autonome et induit son rapprochement avec les sujets en lien avec l'environnement et/ou le développement durable. Bon nombre d'interlocuteurs ont signalé par ailleurs qu'ils ne comprenaient pas pourquoi l'économie de la fonctionnalité était présentée comme une composante de l'économie circulaire (donc un sous-ensemble) alors qu'elle prend en compte d'autres dimensions que le facteur environnemental (la valeur créée pour le marché, le facteur humain, les ressources immatérielles etc.).

Avec la maturation de la thématique sur la base des premiers accompagnements collectifs, les porteurs opérationnels de démarches d'accompagnement (organismes d'intermédiation, cabinets de consultants) ont appris à mieux expliquer l'originalité des concepts et la capacité de l'EF à adresser non seulement les questions environnementales, mais aussi les dimensions sociales (le travail), sociétales (le territoire notamment) et économiques (modèle d'affaires responsable). Dans le même temps, les acteurs publics du financement (au premier rang desquels : l'ADEME et les régions) sont également



montés en compétence et ont pu resituer la thématique à la juste place au sein de leurs propres missions et organisations.

Dans certaines régions (PACA, Occitanie, Hauts-de-France et AURA notamment), l'économie de la fonctionnalité est portée par les directions du développement économique et/ou les agences de développement et d'innovation, preuve que le concept a pris une relative autonomie vis-à-vis de l'économie circulaire. Attention toutefois, ce portage par les directions économiques n'est pas le fait de la seule économie de la fonctionnalité, et en Région PACA par exemple, les dispositifs d'appels à projet « Transition économiques et écologique des entreprises » (TEEE) intègrent l'ensemble des piliers de l'économie circulaire, ce qui tend à aller dans le sens d'une convergence souhaitable entre impératifs écologiques (dont climatiques), optimisation de l'usage des ressources et relocalisation de la création de valeur.

A noter que, de façon très pragmatique, les relations entre économie de la fonctionnalité, économie circulaire et transition énergétique et écologique ont été clarifiés au sein de plusieurs documents de référence, issus de l'ADEME (Notamment l'approche par les 3 domaines et 7 piliers), mais aussi de l'AFNOR (Norme AFNOR XP X30-901) ou encore du ministère de la transition écologique et solidaire (Feuille de route économie circulaire – FREC, loi relative à la lutte contre le gaspillage à l'économie circulaire). Ces documents, s'ils ne reflètent qu'un compromis temporaire sur laquelle les acteurs ont pu se mettre d'accord, ont le mérite de clarifier les concepts pour les acteurs les moins intéressés par les débats sémantiques. Ils restent toutefois à ce jour peu connus et il conviendrait de renforcer le « porter à connaissance » sur ces textes de références auprès des prescripteurs et têtes de réseaux ainsi qu'auprès des entreprises candidates à un soutien individuel ou collectif.

### 5.6.2. La coopération en question

La coopération au sein des écosystèmes, nationaux et territoriaux, est l'une des conditions du succès, à la fois du déploiement de l'économie de la fonctionnalité, mais aussi de la transition écologique, sociale et économique. Il reste toutefois difficile de mettre en œuvre cette coopération nationale et territoriale, malgré les bonnes volontés, pour tout un ensemble de raisons :

- des limites relatives à la confiance entre institutions publiques et sphère privée, parfois dans les deux sens, par exemple autour de la question de la valorisation de la R&D et de la contribution à la création de « communs » ;
- des logiques de jeux d'acteurs : paternité des idées et des actions, enjeux institutionnels de survie dans un contexte de tension sur les finances publiques, délai de mise sur le marché pour les entreprises engagées (consultants et entreprises accompagnées...).

L'enjeu, pour l'ADEME et les institutions animatrices de la transition écologiques des territoires et des acteurs économiques, est de parvenir à combiner les réalités économiques et les nécessaires jeux d'acteurs qu'elles impliquent, avec la nécessité de construire ensemble du bien commun. Progresser en ce sens suppose d'établir les conditions de la confiance, et donc de sécuriser les acteurs.

Dans cet objectif, l'ADEME pourrait se positionner en tant qu'animateur d'une réflexion collective sur une charte de bons comportements comportant des engagements réciproques, incluant notamment la question des articulations entre droits de propriété, droit d'auteur et celle du renforcement des « communs », la reconnaissance de la nécessaire diversité des acteurs, qui contribue à la richesse des écosystèmes, même au prix de jeux d'acteurs évidemment plus complexes à gérer, ainsi qu'une réflexion ouverte sur le renforcement et la reconnaissance des compétences des acteurs de la transition vers l'économie de la fonctionnalité, bureaux d'études ou experts mobilisés sur des sujets connexes (notamment juridiques, assurantiels, expertise comptable et financière, écoconception, etc.) .

### 5.6.3. L'évaluation

La question de l'évaluation de la contribution réelle de l'économie de la fonctionnalité à la transition écologique, sociale et économique reste à traiter.

En ce qui concerne l'évaluation environnementale, il ne nous semble pas inutile d'envisager une clarification de l'articulation entre les « promesses finales » (end points) qui relèvent par exemple de la qualité de l'écosystème, de la santé humaine, du changement climatique et des ressources, sur lesquelles les entreprises peuvent difficilement s'engager et les « promesses intermédiaires » (mid

points) qui relèvent de performances plus « techniques » et mesurables sur lesquelles les entreprises peuvent plus facilement s'engager (gaz à effet de serre, écotoxicité aquatique...).

Un niveau d'attente important peut en effet rendre toute mesure complexe. Comment, par exemple, mesurer la contribution d'un aménagement intérieur à la santé humaine, au bien-être au travail ? En revanche, des promesses intermédiaires, assises sur des performances techniques mesurables (par ex. CO2 émis par kg de marchandise transportée par kilomètre) semblent plus aisées à évaluer, et par conséquent à formaliser dans un engagement contractuel.

Il est évident qu'il sera difficile d'exiger systématiquement une évaluation quantitative ex-ante et ex-post sur les projets accompagnés par des bilans carbone et des ACV. Toutefois, des évaluations qualitatives et des évaluations simplifiées, de type « ACV stratégiques » ou ACV simplifiées permettraient de mieux cerner les leviers d'amélioration atteignables, quitte à être ensuite approfondies, par sondage, en restreignant les périmètres d'analyses détaillées, aux domaines anticipés comme « stratégiques » pour conjuguer pertinence du suivi et maîtrise des coûts. Cette identification des leviers d'amélioration et des gisements d'externalités positives pour le territoire peut aussi être mise en lien avec la mobilisation de dispositifs innovants de financements territoriaux, comme évoqués plus haut (FinEF, financement des activités « à impact » par France Active, etc.). Ces dispositifs pourraient rémunérer les externalités positives environnementales générées par les nouvelles activités.

Il est à noter que ces externalités positives ne sont pas, potentiellement, que d'ordre environnementales, et qu'un impact sur la qualité du travail, les compétences, le « sens » et la mobilisation des salariés ou encore l'inclusion des diversités sont aussi des objectifs sinon directement mesurables, du moins détectables et évaluables. Cette intégration des composantes multiples du développement durable renforce la aussi la pertinence d'une coordination entre l'ADEME et les autres institutions nationales et régionales pour l'accompagnement et l'évaluation de la transition vers l'EF et sa contribution à la transition écologique, économique et sociale.

#### 5.6.4. Le rôle de la recherche

Cette question de la place de l'économie de la fonctionnalité dans la transition écologique et globalement dans les différentes transitions sociétales en cours montre que la connaissance a encore largement besoin d'être consolidée, tant sur les aspects macro et microéconomiques que sur les sciences du management et même plus largement les sciences humaines et sociales, tant l'EF interroge de dimensions complémentaires et inter-agissantes. Toutefois, il sera essentiel, pour ne pas brouiller les messages ni freiner la pénétration de l'économie de la fonctionnalité, de bien faire la différence entre ce qui relève d'un travail de recherche, qui nécessite une grande rigueur dans les concepts, le vocabulaire et les protocoles, des démarches opérationnelles qui nécessiteront de la pédagogie et de l'agilité, au besoin en adaptant le vocabulaire.

## 6. CONCLUSION

En conclusion, il nous semble que le développement de l'économie de la fonctionnalité est aujourd'hui à un tournant, tant quantitatif que qualitatif.

D'un point de vue quantitatif, on ne peut que se féliciter de la bonne mobilisation des entreprises et des réseaux d'entreprises nationaux ou territoriaux, à travers des actions collectives ayant mobilisé plusieurs centaines de « pionniers » sur l'ensemble du territoire.

L'essor « quantitatif » de l'économie de la fonctionnalité, et donc sa capacité à contribuer de façon significative à la transition énergétique, écologique et sociale de l'économie repose aujourd'hui sur :

- la poursuite des efforts, « post-accompagnement », tant de la part des entreprises qui sont encore aujourd'hui en phase de maturation, de prototypage ou de test d'une nouvelle offre en économie de la fonctionnalité, ce qui est encore le cas de la grande majorité des entreprises ayant suivi un parcours d'accompagnement collectif, que de la part des structures locales dédiées à l'animation de l'économie de la fonctionnalité, à qui incombe la responsabilité de ne pas laisser ces entreprises « au milieu du gué » mais bien à faire en sorte qu'elles puissent pleinement tirer profit de la transition qu'elles ont amorcé. On le sait aujourd'hui, la maturation

des nouvelles offres demande du temps, et il est essentiel de ne pas « baisser les bras » ou de se laisser rattraper par des enjeux de très courts termes qui feraient passer les entreprises à côté de l'objectif. Seule la qualité et la proximité de l'animation peuvent aujourd'hui tenir les entreprises à l'écart de ce risque en les aidant à pleinement saisir les opportunités de l'EF ;

- l'identification et la mobilisation de réseaux complémentaires, en relais des premiers réseaux « pionniers » sur le sujet de l'économie de la fonctionnalité. En effet, certains réseaux, nationaux comme le CJD, ou locaux comme Initiatives durables ou le Club Noé, ont aujourd'hui déjà largement mobilisé leurs adhérents, et doivent être relayés par des réseaux susceptibles d'atteindre d'autres entreprises moins sollicitées sur le sujet. Il peut s'agir notamment des réseaux ayant pour objet social la montée en compétence des dirigeants, la pénétration des concepts et des pratiques liées à la responsabilité sociale des entreprises (RSE), ou encore la mobilisation des entreprises sur les objectifs de développement durable (ODD) ou la loi PACTE.

D'un point de vue plus qualitatif, l'économie de la fonctionnalité invite à de nouveaux agencements d'acteurs autour d'enjeux partagés des territoires, comme la santé, la qualité de vie, l'alimentation, l'accès à l'habitat ou à la mobilité, ou encore l'employabilité et l'autonomie. Dans ces nouveaux agencements, les collectivités territoriales ont un rôle naturel à jouer, et des opportunités à saisir. Cela suppose pour elle un changement de posture, allant au-delà de celle de simple « donneur d'ordre » dans une relation client-fournisseur, pour aller vers celle de stratège, d'animateur et de facilitateur, en mettant en relation les acteurs et en favorisant l'émergence de nouveaux regroupements coopératifs.

L'essor de l'économie de la fonctionnalité repose en effet non seulement sur la mise à disposition par les entreprises de nouvelles offres, mais aussi sur l'accompagnement des changements de comportement des acheteurs, ce qui inclut une évolution des pratiques des marchés publics – des leviers d'innovation et d'expérimentation existent – mais aussi de celle des acheteurs professionnels et des particuliers. Ces transformations des pratiques nécessiteront la mobilisation de l'ensemble des acteurs déjà mobilisés autour de l'économie de la fonctionnalité, du local au national.

Enfin, nous souhaitons ici rappeler un constat et émettre un souhait :

Le constat est que, même si les résultats peuvent sembler aujourd'hui quantitativement relativement modestes, il convient de savoir aussi prendre en compte et valoriser les très nombreux « bourgeons latéraux », rendus possibles par les démarches d'accompagnement vers l'économie de la fonctionnalité. En effet, la quasi-unanimité des bénéficiaires des actions collectives que nous avons rencontrés nous ont fait part des progrès significatifs qu'ils ont pu réaliser, même si cela n'était pas l'objectif principal des parcours sur lesquels ils s'étaient engagés, en termes d'amélioration de leur visibilité stratégique, de renforcement de leur culture de l'innovation, de leur capacité à coopérer et à déléguer, de leur agilité et capacité à s'adapter au changement, d'amélioration de leur relation client ou encore de la prise en compte des enjeux environnementaux spécifiques à leurs activités.

Le souhait, c'est précisément que la question de la transition environnementale et sociale soit remise au centre de l'ensemble des démarches et des processus d'accompagnement vers l'économie de la fonctionnalité. S'il est peu pertinent d'exiger que soient systématiquement réalisées des évaluations environnementales et sociales poussées dès le début de l'accompagnement des entreprises et des collectivités, il reste possible de garantir la prise en compte de ces enjeux durant l'ensemble des processus d'accompagnement, et notamment de sécuriser cette prise en compte à travers les méthodes, outils et canevas utilisés en support de ces démarches.

## Index des tableaux et figures

### Tableaux <sup>(i)</sup>

Tableau 1 : Niveau d'action national et/ou régional des différentes catégories d'acteurs intervenant sur l'économie de la fonctionnalité	12
Tableau 2 : Types d'actions des différentes catégories d'acteurs intervenant sur l'économie de la fonctionnalité	14

### Figures <sup>(i)</sup>

Figure 1 : Nombre cumulé d'actions collectives et individuelles selon l'année de démarrage	15
Figure 2 : Nombre cumulé d'entreprises et collectivités territoriales accompagnées de 2013 à 2018	16
Figure 3 : Répartition des actions d'accompagnements collectifs et individuels d'entreprises ou de collectivités selon les régions	17
Figure 4 : Nombre d'organisations accompagnées par région (entreprises, collectivités territoriales, associations)	17
Figure 5 : Nombre d'actions d'accompagnement en cours simultanément par région	18
Figure 6 : Evolution cumulée des actions collectives et individuelles, toutes régions confondues, de 2013 à 2018	20
Figure 7 : Evolution cumulée des actions collectives et des actions individuelles en région PACA de 2013 à 2018	21
Figure 8 : Montant des financements (euros) selon le type de financeur pour l'ensemble des actions de 2013 à 2018	23
Figure 9 : Total cumulé des financements – y compris part d'autofinancement	24
Figure 10 : Evolution de la répartition des sources de financement en % du total	24
Figure 11 : Répartition des sources de financement pour les actions collectives avec part bénéficiaire	25
Figure 12 : Répartition des sources de financement pour les actions individuelles	25
Figure 13 : Nombre d'organisations bénéficiaires par typologie pour l'ensemble des actions	28
Figure 14 : Répartition géographique par typologie de bénéficiaires pour l'ensemble des actions	29
Figure 15 : Répartition par code NAF	30
Figure 16 : Répartition par type de porteur pour l'ensemble des actions d'accompagnement	35
Figure 17 : Nombre d'actions d'accompagnement par cabinet accompagnateur	38

## Sigles et acronymes

<b>ADEME</b>	Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie
<b>AFPIA</b>	Association pour la Formation Professionnelle dans les Industries de l'Ameublement
<b>CIRIDD</b>	Centre International de Ressources et d'Innovation pour le Développement Durable
<b>DREAL</b>	Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement
<b>EF</b>	Economie de la fonctionnalité
<b>EFC</b>	Economie de la fonctionnalité et de la coopération
<b>IE-EFC</b>	Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération
<b>SCIC</b>	Société Coopérative d'Intérêt Collectif

# Annexes

Répartition des entreprises selon leur code NAF de rattachement pour les 4 premiers regroupements :

Secteur	Division NAF	Codes NAF de rattachement	Intitulé	Nombre d'entreprise
Bâtiment	41	4110A	Promotion immobilière de logements	1
	42	4299Z	Construction d'autres ouvrages de génie civil	1
		4321A	Travaux d'installation électrique dans tous locaux	5
	43	4332B	Travaux de menuiserie métallique et serrurerie	2
		4333Z	Travaux de revêtement des sols et des murs	2
		4312A	Travaux de terrassement courants et travaux préparatoires	1
		4322B	Travaux d'installation d'équipements thermiques et de climatisation	1
		4399C	Travaux de maçonnerie générale et gros œuvre de bâtiment	2
		4391B	Travaux de couverture par éléments	1
		4332C	Agencement de lieux de vente	1
		4329A	Travaux d'isolation	2
		4322A	Travaux d'installation d'eau et de gaz en tous locaux	1
		4332A	Travaux de menuiserie bois et pvc	1
	81	8130Z	Services d'aménagement paysager	3
		8121Z	Nettoyage courant des bâtiments	2
		2790Z	Fabrication d'autres matériels électriques	1
Équipement industriel	27	2711Z	Fabrication de moteurs, génératrices et transformateurs électriques	1
		2752Z	Fabrication d'appareils ménagers non électriques	1
		2825Z	Fabrication d'équipements aérauliques et frigorifiques industriels	7
	28	2829B	Fabrication d'autres machines d'usage général	1
		2812Z	Fabrication d'équipements hydrauliques et pneumatiques	1
	33	3320C	Conception d'ensemble et assemblage sur site industriel d'équipements de contrôle des processus	1
Alimentation	10	1013B	Charcuterie	1
		1091Z	Fabrication d'aliments pour animaux de ferme	1
		1073Z	Fabrication de pâtes alimentaires	1
	11	1107A	Industrie des eaux de table	1
	15	158B	Cuisson de produits de boulangerie	1
	46	4639B	Commerce de gros (commerce interentreprises) alimentaire non spécialisé	2
		4633Z	Commerce de gros de produits laitiers, œufs, huiles et matières grasses comestibles	1
	47	4725Z	Commerce de détail de boissons en magasin spécialisé	1
		4721Z	Commerce de détail de fruits et légumes en magasin spécialisé	1
		4711D	Supermarchés	1
Travail du métal	24	2452Z	Fonderie d'acier	1
	25	2592Z	Fabrication d'emballages métalliques légers	2
		2599B	Fabrication d'autres articles métalliques	2
		2511Z	Fabrication de structures métalliques et de parties de structures	2
		2562B	Mécanique industrielle	1
		2573B	Fabrication d'autres outillages	2

## Tableau des regroupements comprenant au moins 5 entreprises

Secteur	Division NAF	Codes NAF de rattachement	Intitulé	Nombre d'entreprise
Bâtiment	41	4110A	Promotion immobilière de logements	1
	42	4299Z	Construction d'autres ouvrages de génie civil	1
	43	4321A	Travaux d'installation électrique dans tous locaux	5
		4332B	Travaux de menuiserie métallique et serrurerie	2
		4333Z	Travaux de revêtement des sols et des murs	2
		4312A	Travaux de terrassement courants et travaux préparatoires	1
		4322B	Travaux d'installation d'équipements thermiques et de climatisation	1
		4399C	Travaux de maçonnerie générale et gros œuvre de bâtiment	2
		4391B	Travaux de couverture par éléments	1
		4332C	Agencement de lieux de vente	1
		4329A	Travaux d'isolation	2
		4322A	Travaux d'installation d'eau et de gaz en tous locaux	1
	4332A	Travaux de menuiserie bois et pvc	1	
81	8130Z	Services d'aménagement paysager	3	
	8121Z	Nettoyage courant des bâtiments	2	
Equipement industriel	27	2790Z	Fabrication d'autres matériels électriques	1
		2711Z	Fabrication de moteurs, génératrices et transformateurs électriques	1
		2752Z	Fabrication d'appareils ménagers non électriques	1
	28	2825Z	Fabrication d'équipements aérauliques et frigorifiques industriels	7
		2829B	Fabrication d'autres machines d'usage général	1
		2812Z	Fabrication d'équipements hydrauliques et pneumatiques	1
	33	3320C	Conception d'ensemble et assemblage sur site industriel d'équipements de contrôle des processus industriels	1
	Alimentation	10	1013B	Charcuterie
1091Z			Fabrication d'aliments pour animaux de ferme	1
1073Z			Fabrication de pâtes alimentaires	1
11		1107A	Industrie des eaux de table	1
15		158B	Cuisson de produits de boulangerie	1
46		4639B	Commerce de gros (commerce interentreprises) alimentaire non spécialisé	2
		4633Z	Commerce de gros de produits laitiers, œufs, huiles et matières grasses comestibles	1
47		4725Z	Commerce de détail de boissons en magasin spécialisé	1
		4721Z	Commerce de détail de fruits et légumes en magasin spécialisé	1
		4711D	Supermarchés	1
Travail du métal	24	2452Z	Fonderie d'acier	1
	25	2592Z	Fabrication d'emballages métalliques légers	2
		2599B	Fabrication d'autres articles métalliques	2
		2511Z	Fabrication de structures métalliques et de parties de structures	2
		2562B	Mécanique industrielle	1
		2573B	Fabrication d'autres outillages	2
Activités des sociétés holding	64	6420Z	Activités des sociétés holding	7
Ingénierie, études techniques	71	7112B	Ingénierie, études techniques	7
Plastique	20	2016Z	Fabrication de matières plastiques de base	3
	22	2229A	Fabrication de matière plastique	2




## Répartition des entreprises pour les regroupements comprenant entre 2 et 4 entreprises

Secteur	Division NAF	Codes NAF de rattachement	Intitulé	Nombre d'entreprise
Activités des agences de travail temporaires	78	7820Z	Activités des agences de travail temporaire	4
Activités spécialisées, scientifiques et techniques diverses	74	7490B	Activités spécialisées, scientifiques et techniques diverses	4
Chimie	20	2013B	Fabrication d'autres produits chimiques inorganiques de base	1
		2059Z	Fabrication d'autres produits chimiques	1
Déchets	38	4675Z	Commerce de gros de produits chimiques	2
		3811Z	Collecte des déchets non dangereux	2
		3832Z	Récupération de déchets triés	2
Hygiène/Cosmétique	46	4618Z	Intermédiaires spécialisés dans le commerce d'autres produits spécifiques	1
		2042Z	Fabrication de parfums et de produits pour la toilette	1
		2053Z	Fabrication d'huiles essentielles	1
		4775Z	Commerce de détail de parfumerie et de produits de beauté en magasin	1
Non renseigné	Non renseigné	Non renseigné	Non renseigné	4
Secteur public	-	-	-	4
Activités des agences de publicité	73	7311Z	Activités des agences de publicité	3
Conseil en systèmes et logiciels informatiques	62	6202A	Conseil en systèmes et logiciels informatiques	3
Electronique et télécoms	26	2612Z	Fabrication de cartes électroniques assemblées	1
		2611Z	Fabrication de composants électroniques	1
Habillement	47	4742Z	Commerce de détail de matériels de télécommunication en magasin spécialisé	1
		1396Z	Fabrication d'autres textiles techniques et industriels	1
		1520Z	Fabrication de chaussures	1
		4771Z	Commerce de détail d'habillement en magasin spécialisé	1
Intermédiaires spécialisés dans le commerce d'autres produits spécifiques	46	4618Z	Intermédiaires spécialisés dans le commerce d'autres produits spécifiques	3
R&D	72	7211Z	Recherche-développement en biotechnologie	1
		7219Z	Recherche-développement en autres sciences physiques et naturelles	2
Restauration traditionnelle	56	5610A	Restauration traditionnelle	3
Transport	49	4941A	Transport routier de fret interurbains	3
Activités des agents de courtiers d'assurances	66	6622Z	Activités des agents de courtiers d'assurances	2
Autres services personnels n.c.a	96	9609Z	Autres services personnels n.c.a	2
Commerce de gros (commerce interentreprises) de matériel électrique	46	4669A	Commerce de gros (commerce interentreprises) de matériel électrique	2
Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion	70	7022Z	Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion	2
Fabrication de meubles de bureau et de magasin	31	3101Z	Fabrication de meubles de bureau et de magasin	2
Location et location-bail d'autres biens personnels et domestiques	77	7729Z	Location et location-bail d'autres biens personnels et domestiques	2
Location et location-bail de machines et équipements pour la construction	77	7732Z	Location et location-bail de machines et équipements pour la construction	2
Réparation de machines et équipements mécaniques	33	3312Z	Réparation de machines et équipements mécaniques	2





## Fiches acteurs

 <p><b>ATEMIS</b> www.atemis-lir.com</p>	<p><b>ATEMIS-LIR</b> Christian du Tertre, directeur scientifique</p>
<p><b>Description</b></p>	
<p><b>Mission</b> ATEMIS (Analyse du Travail et des Mutations dans l'Industrie et les Services) est un laboratoire d'intervention et de recherche. Il s'intéresse particulièrement aux enjeux du travail comme levier de transformation des entreprises ou des institutions s'engageant dans la recherche de trajectoires durables. Ses domaines de prédilection sont : les questions de santé et d'organisation au travail, le développement des organisations, les nouveaux modèles économiques d'entreprise, et en particulier le modèle de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC) ainsi que le développement durable des territoires.</p>	
<p><b>Statut &amp; gouvernance</b> SARL Groupement de consultants associés</p>	<p><b>Sources de revenus</b> Honoraires de conseil, formation et conférences. Financement de projets de recherche.</p>
<p><b>Ecosystème d'acteurs et coopérations avec l'ADEME</b> En tant qu'acteur historique de l'économie de la fonctionnalité en France, ATEMIS a été à l'origine de la création de plusieurs clubs EFC sur le territoire ainsi que de l'Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC). Dans le cadre de son activité scientifique, ATEMIS est partenaire de divers évènements scientifique ou groupes de réflexion : la Société d'Ergonomie de Langue France, le Colloque International New Business Model (NBM), l'Institut Français du Monde Associatif, le Groupe Energie et territoire d'EDF etc. Le laboratoire coopère avec l'ADEME sur une multitude de sujets en lien avec l'EF : réalisation d'études thématiques (état de l'art, focus sectoriels...), recherches sur les ressources immatérielles, accompagnement d'actions collectives etc. Christian du Tertre, directeur scientifique d'ATEMIS, siège notamment au conseil scientifique de l'ADEME.</p>	
<p><b>Implication dans l'économie de la fonctionnalité</b></p>	
<p>ATEMIS a été à l'origine de la première étude réalisée dans les Hauts-de-France sur l'économie de la fonctionnalité et qui a débouché sur la mise au point des premiers programmes d'accompagnement collectif d'entreprises vers l'EF (2012), dont il a prototypé la pédagogie. Le laboratoire a depuis accompagné une quinzaine d'opérations collectives en France. Depuis 2015, il dispense des formations à l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) destinées au plus grand nombre (sensibilisation) ou à de futurs praticiens (cycle approfondi). ATEMIS publie régulièrement des états des lieux autour des thématiques en lien avec l'économie de la fonctionnalité et anime des conférences et web conférences sur le sujet. En 2018, l'entreprise a contribué à créer le site CAP'IMMATERIEL avec le soutien de la DGE (Ministère des Finances) et de l'Observatoire de l'Immatériel. Pour en savoir plus : <a href="http://atemis-lir.fr">http://atemis-lir.fr</a></p>	
<p><b>Dispositifs de soutien</b> ATEMIS accueille régulièrement des travaux de recherche doctorale en lien avec ses thématiques de prédilection. Une grande partie du soutien d'ATEMIS consiste en la mise à disposition de ressources-expert sous forme de mécénat de compétences. Ses associés organisent ainsi de nombreuses conférences gratuites, assurent la production et la diffusion de podcasts, de ressources vidéos et textuelles, participent, voire co-organisent des cursus de formation (CNAM, Paris 1 master ergonomie, Paris 7, IAE de Lille...).</p>	
<p><b>Enjeux stratégiques et perspectives</b> L'enjeu principal d'ATEMIS réside dans le fait de se porter garant d'une vision de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération tournée vers le développement durable et mettant la question du travail eu centre des enjeux de changement. La mise en place d'un écosystème coopératif permettant d'expérimenter ces doctrines et de faire progresser la recherche opérationnelle est au cœur des préoccupations actuelles.</p>	



**CCI PARIS**  
PARIS ILE-DE-FRANCE

**Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) Paris Ile-de-France**

Clothilde Yeatman, Chargée de Mission Développement Durable à la CCI Région Ile-de-France  
Pierre-Olivier Viac Chef de Projet Transition énergétique à la CCI de l'Essonne / Coordinateur régional DD

**Description**

**Mission**

La CCI Paris Ile-de-France a une double mission qui consiste, d'une part, à représenter les entreprises auprès des institutions du territoire, et, d'autre part, à accompagner leur montée en compétences et leur capacité d'innovation et d'adaptation au changement.

**Statut & gouvernance**

Organisme consulaire  
Association

**Sources de revenus**

Cotisation des entreprises ressortissantes et prestations  
Co-financement public et subventions de projet

**Ecosystème d'acteurs et coopérations avec l'ADEME**

L'ADEME régionale est un partenaire informé et consulté sur ces opérations, même si elle n'a pas participé à leur financement. Elle a toutefois fait part de son souhait de participer plus activement aux prochaines actions collectives, y compris en contribuant au financement.

**Implication dans l'économie de la fonctionnalité**

Lancement en 2017 d'une action collective d'accompagnement. Prestataire retenu : B&L Evolution, avec utilisation de la méthode NOVUS. Formation des chargés de mission interne fin 2017, pour faciliter le recrutement des entreprises qui a eu lieu en 2018. L'action proprement dite a été lancée fin 2018. Elle porte sur l'accompagnement de 4 groupes de 5 à 6 entreprises, PME franciliennes de tous secteurs d'activité, selon un mix de temps collectifs et de temps individuels. L'action sera achevée début 2020. Objectif : innover dans l'offre en lien avec la RSE. En synthèse : l'opération est un succès même si à ce stade les résultats obtenus restent plus orientés RSE que EF, mais les offres s'affinent.

Par ailleurs, la CCI a animé un groupe de travail d'élus sur l'économie servicielle. Le constat principal est que cette dernière est une tendance lourde au niveau mondial, avec augmentation de la part de la valeur ajoutée liée au point de contact avec le client. Cette étude a permis à la CCI Paris Ile-de-France d'émettre des recommandations aux entreprises et aux politiques publiques, en attirant l'attention sur la nécessité d'accompagner les PME dans cette transition.

Pour en savoir plus : <http://www.cci-paris-idf.fr/etudes/mutations-contemporaines/numerique/lavenement-de-leconomie-servicielle-comment-sen-saisir-etudes>

**Dispositifs de soutien**

L'action collective a été cofinancée par la CCI Paris Ile-de-France et la Région Ile-de-France. L'ADEME a été informée mais n'a pas participé au co-financement. Une participation de l'ADEME a une prochaine action est toutefois envisagée. Les entreprises bénéficiaires participaient au financement à hauteur de 500€. L'étude sur l'économie servicielle a été financée à 100% par la CCI.

**Enjeux stratégiques et perspectives**

A l'issue de ces deux actions, et compte tenu de leur succès, la CCI Paris Ile-de-France devrait poursuivre son engagement sur l'EF, qui a été identifiée à la fois comme un sujet pertinent en termes de développement économique et de compétitivité, en sus d'être un moyen de lier RSE et innovation servicielle. Pour la CCI, l'enjeu est aussi de renforcer ses compétences internes sur ce sujet, afin d'être mieux à même d'accompagner ses ressortissants.

**Description****Mission**

Organisme consulaire créé en 1968 qui contribue au développement économique du territoire et de ses entreprises, anticipe et oriente les politiques de développement pour favoriser l'essor économique local, à travers la mise en œuvre d'actions thématiques (silver-economy), l'organisation d'événements dédiés aux entreprises, l'animation d'un centre de ressources et la réalisation de formations. Il mène également des missions de conseils aux entreprises et assure la gestion de certains équipements pour les entreprises du territoire.

**Statut & gouvernance**

Chambre consulaire rattachée au Ministère de l'économie et des finances. Les entreprises désignent leurs représentants pour 5 ans qui élisent un Bureau. La gouvernance est complétée par des assemblées générales regroupant les élus.

**Sources de revenus**

Financement public et/ou prestations

**Ecosystème d'acteurs et coopérations avec l'ADEME**

La CCI travaille avec beaucoup d'organismes apportant des compétences complémentaires. Les relations prennent le plus souvent la forme de conventions. Ce système favorise l'échange et le partage de connaissances et de compétences, tout en développant les processus collaboratifs.

Partenariats :

- Sur le plan financier : Etat, ADEME, collectivités, métropoles, intercommunalités
- Sur le plan territorial : services déconcentrés de l'Etat (préfecture, DIRECCTE, DREAL)
- Sur l'économie de la fonctionnalité : La CCI travaille principalement avec la Région et l'ADEME pour le montage et le financement des projets. La CCI est également en relation avec le CJD, qui a une capacité mobilisatrice sur le sujet (facilité de recrutement).

**Implication dans l'économie de la fonctionnalité**

Les activités autour de l'économie de la fonctionnalité restent marginales.

La CCI a engagé il y a 5 ans un projet "3ème révolution industrielle et agricole" visant à décliner en leviers les travaux de J.Rifkin. Une déclinaison "Nouveaux Modèles Economiques" a nourri le sujet. Une expérimentation sur l'économie de la fonctionnalité a permis d'approfondir le sujet. La CCI y a participé en tant que partenaire et porteur : action collective regroupant 12 entreprises portée par la FEPL (Formation des Entrepreneurs du Pays de la Loire, organisme aujourd'hui assimilé au CJD) (nov. 2015 à mars 2018).

Une action individuelle est en cours jusqu'en février 2020 : accompagnement de l'entreprise MFC Eram dans le développement de nouvelles offres.

**Dispositifs de soutien**

L'action collective portée par la FEPL a été soutenue par l'ADEME et la Région. Une contribution des 12 entreprises participantes est venue boucler le budget de l'opération.

**Enjeux stratégiques et perspectives**

La dynamique sur l'économie de la fonctionnalité s'est essouffée dans les temps qui ont suivi l'expérimentation FEPL. Même si la CCI ne souhaite pas être chef de file, elle est un acteur volontaire. Des réflexions sont en cours au sein de la CCI et un groupe informel d'une douzaine de personnes (CCI et hors CCI) s'est organisé et mène une réflexion sur le sujet (essentiellement ; des acteurs impliqués dans la première opération collective). Ce groupe pourrait préfigurer la création d'un club dédié à l'économie de la fonctionnalité en Pays de la Loire.



## CERDD – Centre Ressource du Développement Durable

Interlocuteur : Antoine Boutonné, Chargé de mission Transitions Économiques

### Description

#### Mission

Promotion et diffusion des informations autour du développement durable et de la prise en compte du changement climatique en région.

Mettre au service des territoires les ressources et outils adéquats pour mettre en œuvre leurs projets de développement durable : analyse de l'information, digest (publications...), ressources d'animation (événements – ateliers experts, ateliers-débats, co-production de réponses, d'outils...), animation de réseaux (adaptation au changement climatique, alimentation – collectivités locales et têtes de réseaux ou acteurs relais, associatives ou économiques (CCI, Alliance, Club Noé), appui conseil ou accompagnement sur des volets innovants/expérimentations ; parfois : accompagnement collectif de territoires (exemple : questions liées à l'alimentation, l'habitat et les déchets)

#### Statut & gouvernance

GIP (après avoir été créé sous forme d'association)  
 Membres : Etat à travers la DREAL en particulier, CR Hauts de France et ADEME + collègues collectivités (CUD, Lille, ...) + collègues acteurs privés ou associatifs  
 Piloté tous les 2 ans par l'Etat et la Région  
 L'AG de 10 membres : CR Hauts-de-France, l'État, l'ADEME, Dunkerque Grand Littoral, l'association EDA, GRDF, la Métropole Européenne de Lille, la MRES, la Ville de Valenciennes et l'URCPIE.  
 + 3 partenaires : Communauté d'Agglomération Lens-Lievin, Conseils départementaux du Nord et du Pas de Calais.

#### Source de revenus

Contractualisation pour appui-conseil et centre ressources : convention triennale (2018-2020) assortie de programmes annuels  
 Cotisations  
 Financements particuliers par projets (appels à projet, FEDER, Interreg...)  
 Aucun revenu dans une logique de prestation  
*Budget = 1.115 k€*  
*Financement : Conseil Régional : 40% ; ADEME : 28%, Etat : 21% ; autre : Conseils départementaux (5%) Collectivités territoriales (3%)*

#### Ecosystème d'acteurs et coopérations avec l'ADEME

A travers le Club Noé : interactions avec l'ensemble des acteurs régionaux engagés dans le changement de paradigme et le développement durable.

#### Implication dans l'économie de la fonctionnalité

L'EF est rattachée au pôle développement durable qui traite le management des transitions, en parallèle du pôle climat qui adresse les questions d'adaptation et d'atténuation (observatoire climat) Production de ressources et d'outils pour soutenir à long terme l'EF sur les territoires (pédagogie et appui méthodologique aux collectivités).

Cycle d'échange avec lunettes EFC sur le thème « Villes durables et nouveaux modèles économiques » ; un premier séminaire de travail-réflexion (acteurs de la ville, réseaux collectivités, CCI, entreprises intéressées par la ville) a débouché sur des thèmes de prédilection (alimentation, mobilité, habiter) qui ont servi de cycle d'échanges, de rencontre entre acteurs économiques, avec parfois des zoom sur des thèmes (commande publique et EFC) ou sur des projets (ferme avec serres dans la ville : comment on récupère la chaleur du réseau urbain)

Formation à destination des agents territoriaux en partenariat avec le CNFPT, avec l'idée de disposer d'une petite communauté autour du sujet de l'économie de la fonctionnalité.

Réseau sur les achats responsables en Hauts-de-France (observatoire des achats, en réactivation)

En cours : conception d'une boîte à outils, pendant et après accompagnement de territoires désireux de s'inscrire dans l'EF.

[www.cerdd.org](http://www.cerdd.org)

#### Dispositifs de soutien

Les dispositifs de soutien consistent en la mise à disposition des ressources élaborées par le CERDD ; le montage d'actions collectives ainsi que la recherche de fonds spécifiques sont également possible.

#### Enjeux stratégiques et perspectives

Voir comment échanger au sein des différentes entités régionales engagées en faveur de la mutation des modèles économiques (un peu sur le modèle de RARE (réseau d'agences régionales de l'environnement) – peut-être serait-il intéressant que l'IEEFC anime un tel réseau ? permettrait de nourrir la manière de diffuser en région.

Le gros des actions à mener = l'émergence d'écosystèmes territoriaux ; il faut des lieux d'échange avec les collectivités (type PTCE) = usagers, ville, ...



## Centre des Jeunes Dirigeants (CJD)

Interlocuteur : Franck Sprecher, délégué national en charge du Comité de Pilotage « Nouveaux Modèles Economiques / Efficience »

### Description

#### Mission

Promouvoir l'entrepreneuriat responsable auprès de ses adhérents et dans la Cité en favorisant la réflexion, la formation, l'expérimentation, l'engagement et le développement économique des entreprises membres du mouvement.

#### Statut & gouvernance

Association loi 1901.  
Mandats électifs de 2 ans non renouvelable, depuis les sections (120 sur le territoire) jusqu'à la présidence nationale en passant par les 17 régions. Le Comité Exécutif définit une stratégie à 6 ans, que le/la président(e) national(e) décline spécifiquement sur son mandat et qui est mise en œuvre par les salariés de l'association. Des Comités de Pilotage nationaux sont animés par un Délégué national (DN).

#### Sources de revenus

La cotisation des 5.000 membres garantit une totale indépendance de l'association vis-à-vis de financeurs externes.

#### Ecosystème d'acteurs et coopérations avec l'ADEME

Les coopérations de recherche se sont faites avec ATEMIS et Immaterra. Le copil Nouveaux Modèles Economiques les enrichit grâce à l'intervention d'experts issus de divers horizons. Les coopérations sont rarement formalisées et dépendent grandement des interlocuteurs au sein des sections et de leurs priorités (portage volontariste de la part d'individus qui sont des membres bénévoles de l'association).

#### Implication dans l'économie de la fonctionnalité

L'EF a constitué le socle d'une réflexion du CJD autour des Nouveaux Modèles Economiques (NME) qu'il sera pertinent de mettre en œuvre demain dans un environnement en mutation. Le Comité de Pilotage NME/Efficience est animé par 3 Délégués Nationaux et se réunit 1 fois par mois. Il bénéficie d'un budget annuel permettant de mener des actions de recherche, de communication, d'expérimentation etc. Les commissions NME sont au cœur du dispositif (cf infra) – elles ont été conçues avec l'aide d'ATEMIS (premières expérimentations en Hauts-de-France) et consolidées à travers un partenariat de deux ans avec Immaterra (2017-2019). 30 Jeunes Dirigeants ont été formés en 2019 à l'animation de commissions NME ; entre 60 et 80 commissions sont animées chaque année (environ 400 dirigeants initiés à l'EF chaque année), en sus des actions cofinancées par l'ADEME. La boîte à outils est partagée par les animateurs, qui bénéficient d'un « SAV » mensuel (réunion téléphonique dont les minutes sont retranscrites dans une « gazette »).

#### Dispositifs de soutien

Les dispositifs de soutien sont de nature opérationnelle et passent par l'initiation des dirigeants aux principes de l'EF à travers les Commissions NME animées dans les sections (8 à 12 dirigeants réunis sur 9 séances de 3 heures environ sur une année). Dans certaines régions, le CJD a été quasiment à l'origine du montage des opérations collectives d'accompagnement vers l'EF (Hauts-de-France, Bretagne, Occitanie, Normandie, PACA, Grand Est) et a même parfois porté l'opération (Occitanie), même si cette configuration est exceptionnelle et ne sera probablement pas reconduite.

#### Enjeux stratégiques et perspectives

Les commissions NME doivent être considérées comme une initiation à l'EF qui permet à des dirigeants de décider s'ils engagent ou non leur entreprise dans une trajectoire. La mise en œuvre en aval des commissions doit être consolidée (participation de l'ADEME à un temps de partage ou lors d'une commission ? lien avec les animateurs locaux directement ou via un club EF lorsqu'il existe ?)  
Enjeu de territoire : comment faire en sorte que l'entreprise qui s'engage dans une trajectoire trouve un accompagnement (dispositifs locaux), un écosystème (club de pairs pour soutenir la dynamique) et une maturité de marché qui permette au moins de lancer des expérimentations (marchés publics, sensibilisation de certaines filières (bâtiment), grands donneurs d'ordres...)  
Enjeu pour faire perdurer le travail sur les nouveaux modèles économiques en dehors des contraintes internes (durée des mandats) et externes (disponibilité de la ressource « experts » localement)





## CIRIDD

Centre International de Ressources et d'Innovation pour le Développement Durable  
Interlocuteur : Denis Coconcelli, Directeur

### Description

#### Mission

Le CIRIDD fait partie des acteurs pionniers sur l'économie de la fonctionnalité, avec la création et l'animation du Club CLEF (Club des acteurs pour une Économie de la Fonctionnalité en Auvergne-Rhône-Alpes) depuis 2011, puis avec le pilotage d'actions collectives à l'attention des entreprises (RELIEF 1 en 2013, RELIEF 2 en 2015, et RELIEF 3 en 2019), auxquelles s'ajoute notamment des actions sectorielles sur la commande publique, comme le pilote COEF P, et l'animation d'un atelier national sur la commande publique avec l'IE-EFC. En complément de son positionnement en tant que porteur de projet, le CIRIDD a accompagné MACEO pour l'animation des actions collectives DEFI 1 et DEFI 2 en Auvergne. Le CIRIDD anime l'écosystème en Région Auvergne-Rhône-Alpes avec des réseaux de prescripteurs, des relais économiques et des financeurs de l'innovation et de la transition écologique, ainsi que les consultants destinés à accompagner les entreprises et les territoires vers l'économie de la fonctionnalité.

#### Statut & gouvernance

Association loi 1901

Adhérents : entreprises, collectivités, associations

#### Sources de revenus

Cotisation des adhérents, subventions et prestations vendues

#### Ecosystème d'acteurs et coopérations avec l'ADEME

Le CIRIDD coopère avec de nombreux acteurs de l'économie de la fonctionnalité, parmi lesquels l'IEEFC, l'Institut Fayol Mines Saint Etienne, le CETIM, le CJD, la Cité du Design, le Pôle Ecoconception, la Pôle CIMES, les CCI et les agences régionales, ou encore MACEO. Ces coopérations portent sur des études, l'animation d'actions spécifiques ou encore la valorisation et le partage d'expérience. Depuis 2015 et le lancement de l'opération collective RELIEF 2, l'ADEME fait partie des partenaires réguliers du CIRIDD en région Auvergne-Rhône-Alpes.

#### Implication dans l'économie de la fonctionnalité

Le CIRIDD fait partie des acteurs pionniers sur l'économie de la fonctionnalité, avec la création et l'animation du Club CLEF (Club des acteurs pour une Économie de la Fonctionnalité en Auvergne-Rhône-Alpes) depuis 2011, puis avec le pilotage d'actions collectives à l'attention des entreprises (RELIEF 1 en 2013, RELIEF 2 en 2015, et RELIEF 3 en 2019), auxquelles s'ajoute notamment des actions sectorielles sur la commande publique, comme le pilote COEF P, et l'animation d'ateliers nationaux avec l'IEEFC. En complément de son positionnement en tant que porteur de projet, le CIRIDD a accompagné MACEO pour l'animation des actions DEFI 1 et DEFI 2 en Auvergne. Le CIRIDD anime l'écosystème en Région Auvergne-Rhône-Alpes avec des réseaux de prescripteurs, des relais économiques et des financeurs de l'innovation et de la transition écologique, ainsi que les consultants destinés à accompagner les entreprises et les territoires vers l'économie de la fonctionnalité.

#### Dispositifs de soutien

Historiquement, c'est le Département de la Loire, puis la Région Rhône Alpes, en relais des programmes européens FEDER, qui ont été les premiers soutiens du CIRIDD. L'ADEME s'est joint au pool de financeurs en 2015. D'autres acteurs comme Saint-Etienne Métropole, le Grand Lyon et la ville de Grenoble contribuent au financement de projets en lien avec l'EF portés par le CIRIDD.

#### Enjeux stratégiques et perspectives

Au-delà des actions d'accompagnement des entreprises, qui se poursuivent avec le lancement d'une troisième opération RELIEF en 2019, le CIRIDD déploie désormais ses efforts sur le renforcement des facteurs qui contribueront de manière systémique à favoriser l'essor de l'économie de la fonctionnalité. Il s'agit notamment d'intervenir sur la demande, à travers la commande publique, sur le développement d'outils pédagogiques en lien avec le secteur académique sur les systèmes produits services ou encore par le développement de méthodologies de servicialisation transférables aux acteurs économiques. Le CIRIDD participe notamment au projet européen «DigiFOF : Digital Design Skills for Factories of the Future» avec un apport sur l'économie de la fonctionnalité.

Pour en savoir plus : [www.ciridd.org](http://www.ciridd.org) et [www.clubclef.org](http://www.clubclef.org)



**Description**

**Mission**

Animer la coopération entre différents acteurs des Hauts-de-France engagés dans la dynamique des nouveaux modèles économiques en faveur du développement durable et l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) en particulier, en s'appuyant sur les compétences de chacun et dans le respect du principe de subsidiarité.

Le Club Noé intervient sur les périmètres qui ne sont pas directement couverts par ses membres afin de promouvoir l'EFC auprès des entreprises et des territoires.

**Statut & gouvernance**

Association loi 1901

Un conseil d'orientation constitué des principales structures engagées dans l'EF est chargé de faire converger les stratégies de déploiement sur la région et de réguler la coopération entre les acteurs.

Le bureau opérationnel (2/3 d'adhérents et 1/3 du conseil d'orientation) fixe le calendrier, anime les thématiques, conçoit de nouveaux services.

Une soixantaine d'adhérents : institutions publiques, collectivités territoriales et entreprises (historiquement : TPE-PME, puis grandes entreprises)

**Sources de revenus**

Financement à 40% public et 55% privé, à travers les cotisations (15%) et des missions d'accompagnement de la trajectoire vers l'EF (40%) : rencontres individuelles, élaboration d'une feuille de route, révélation des étapes parcourues, indicateurs de maturité...

Cette mission est possible tant que le nombre d'adhérents (entreprises) reste compatible avec la capacité d'accompagnement ; elle se discute sur la base d'une « dépense acceptable »

Les contributions en nature de l'écosystème sont également valorisées.

Modèle économique inspiré en partie de l'EF : coopération entre les acteurs autour de la mise en œuvre d'une stratégie régionale, évaluation des actions d'accompagnements vers l'EF, avec indicateurs co-construits.

**Ecosystème d'acteurs et coopérations avec l'ADEME**

Le club a été créé par des institutions, associations etc. qui contribuaient chacune dans son périmètre au développement de l'EF. Il est donc coopératif par essence.

Les coopérations avec l'ADEME se traduisent par la participation à la gouvernance en tant que membre du Conseil d'Orientation et depuis 2019 financement de la communication et des actions de promotion de l'EF.

<https://www.clubnoe.org/annuaire-des-membres>

**Implication dans l'économie de la fonctionnalité**

Le club est né d'une volonté de coopération/coordination des acteurs régionaux autour de l'EF ; cette thématique en constitue la raison d'être en partant du principe qu'une trajectoire EF demande à l'entreprise de l'endurance (donc un accompagnement) et des expertises différentes à chaque étape du déploiement (donc un support technique).

Mise en œuvre de parcours individuels et collectifs vers l'EF

Accompagnement des dirigeants en révélant le parcours effectué et en apportant des solutions opérationnelles sur des thématiques spécifiques (l'écosystème de l'entreprise, les collaborateurs...).

Animation du débat public, communication-vulgarisation (pour favoriser l'émergence conjointe de l'offre, de la demande et des processus de coopération)

Coopération entre les institutions régionales engagées vers l'EF, animation de la communauté (sentiment d'appartenance, mise en relation, impact sur les dispositifs publics)

Activation des ressources régionales (et nationales si nécessaires) susceptibles d'apporter un soutien à la trajectoire EF des entreprises ou territoires engagés

Production de connaissances (vers les parties prenantes internes : guide de travail managers et commerciaux, ... ; vers l'écosystème territorial : sphères habiter, alimentation, financement, territoires...) et capitalisation

[www.clubnoe.org](http://www.clubnoe.org)

**Dispositifs de soutien**

Le club propose des dispositifs d'accompagnement collectifs et individuels sur la durée, mais pas des véhicules de financement. Les accompagnements sont négociés sur la base d'une dépense acceptable.

**Enjeux stratégiques et perspectives**

Continuer de mobiliser l'écosystème, qu'il s'agisse des entreprises (difficultés à recruter le dernier contingent d'opération collective) ou les bénéficiaires potentiels (clients, territoires, institutions).





## Direction de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DEAL) La Réunion

Sébastien Mariotti, Chargé de mission transition écologique

### Description

#### Mission

Créée en 2011, la DEAL a un rôle de coordinateur, de conseiller et de facilitateur sur les questions d'environnement, d'aménagement et de logement. Elle fait figure d'autorité environnementale qui donne son avis sur l'impact environnemental d'un projet après instruction. Elle s'intéresse également à l'aménagement (éco quartiers, risques naturels...), aux installations ICPE, aux carrières ou encore au contrôle des centres d'enfouissement des déchets, mais aussi au logement social et aux énergies renouvelables. Elle effectue la police de l'eau et est compétente sur les sujets relatifs à la biodiversité (planification de la protection des espèces). Dans le cadre de ses attributions sur les enjeux environnementaux, elle réalise également des études prospectives sur la transition écologique (accélération des projets d'entreprise ou les projets associatifs relatifs aux modèles transitionnels).

#### Statut & gouvernance

Service déconcentré de l'Etat, sous tutelle du Ministère de la transition écologique et solidaire et du Ministère de la cohésion des territoires. En interne : organe de direction (directeur régional et adjoints) puis hiérarchie fonctionnelle par pôle décomposés en départements (7 services avec antennes locales).

#### Sources de revenus

Financement public

#### Ecosystème d'acteurs et coopérations avec l'ADEME

L'écosystème d'acteurs de la DEAL est aligné sur sa mission première, en lien étroit avec les Ministères exerçant la tutelle. La DEAL instruit des projets qui sont portés soit par des institutions publiques (régions, départements, intercommunalités, EPCI et communes), soit par des opérateurs privés : avis et conseils techniques sur la planification stratégique (aménagement, énergie, industrie, habitat), participation aux COPIL organisés dans les collectivités... Dans le cadre de la gestion des fonds européens, la DEAL est en contact avec des entreprises de tous types (par exemple : acteurs de l'ESS ou entreprises issues des contrats de convergence). Fort appui sur les associations pour augmenter le niveau de connaissance des agents (biodiversité, milieu marin...) et effectuer des relevés. La DEAL de la Réunion travaille avec l'ADEME de manière occasionnelle sur des sujets précis (20 rencontres par an environ).

#### Implication dans l'économie de la fonctionnalité

La DEAL est dans une phase d'expérimentation et d'étude concernant la mise en place de modèles économiques alternatifs. Personne n'est vraiment dédié à l'économie de la fonctionnalité en interne, les actions sont donc très limitées. La place de l'économie de la fonctionnalité reste actuellement très marginale.

#### Dispositifs de soutien

A travers des démarches d'appels à projets, la DEAL de la Réunion dispose d'un nouvel outil depuis 2 ans : les contrats de transition écologique / les contrats de territoires d'industrie (point de rencontre entre des opérateurs qui veulent créer des nouveaux modèles et la collectivité locale, l'Etat, la DEAL et les financeurs ; rôle de la DEAL dans le dispositif = facilite les démarches réglementaires et effectue l'évaluation). Elle assure la fonction de guichet des fonds européens.

#### Enjeux stratégiques et perspectives

L'économie de la fonctionnalité est associée dans les esprits à l'économie circulaire (ex. : projet de consigne pour les contenants de verre, fablabs / tiers-lieux équipés d'imprimantes plastiques ou de « precious plastic » (système de recyclage du plastique) pour fabriquer localement des pièces détachées).



## Direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE)

### Provence-Alpes- Côte d'Azur

Interlocuteur : Grégoire Calleja, chef de mission Economie Verte et RSE

#### Description

##### Mission

Les directions régionales des entreprises, de la concurrence, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) ont pour mission de mettre en œuvre les politiques nationales en matière d'emploi et de développement économique, en sus de missions d'inspection et de contrôle dans les domaines du travail et de la consommation.

##### Statut & gouvernance

Service déconcentré de l'Etat  
Ministère de la transition Ecologique et Solidaire

##### Sources de revenus

Administration publique

##### Ecosystème d'acteurs et coopérations avec l'ADEME

Il existe un accord-cadre Région, ADEME, DIRECCTE, DREAL, France Active, BPI sur l'EC en général.

#### Implication dans l'économie de la fonctionnalité

Sur l'EF, la DIRECCTE PACA a plutôt une posture d'observateur (pas impliqué directement). Elle a toutefois financé une étude de préfiguration pour un centre de ressources régional (CRR), réalisée par l'institut INSPIRE. Projet présenté ensuite à la Région mais abandonné pour des raisons de calendrier (tombait en plein pendant l'élaboration de la stratégie régionale EC).

##### Dispositifs de soutien

A l'exception de l'étude de préfiguration d'un Centre de Ressources Régional sur l'Economie de la Fonctionnalité, la DIRECCTE PACA n'a pas financé de dispositif d'accompagnement. Elle a toutefois participé aux comités de pilotage de plusieurs actions d'expérimentation, dont l'action confiée à l'institut INSPIRE sur l'élaboration de la méthode NOVUS.

##### Enjeux stratégiques et perspectives

D'une certaine manière, cette idée de centre de ressource ressort aujourd'hui avec le lancement d'un partenariat régional sur l'EC (PRECI) ; l'intention serait de créer une plateforme élargie à l'ensemble des thématiques de l'EC. A la fois « think tank », animation et partage d'information. Cette plateforme répond au souhait de la DIRECCTE d'avoir un dispositif plus pérenne : Club ou association à l'échelle régionale (ou coordination interclubs) mais pas limité à l'EF. Il faudrait qu'il intègre l'écoconception. Nécessité d'une capitalisation et d'un partage pour pérenniser et inciter les autres entreprises à l'action.

Question des dispositifs adaptés : les actions collectives sont des dispositifs assez lourds à mettre en œuvre ; les actions individuelles peuvent être chronophages et budgétivores. Traiter au cas par cas. La nouvelle approche TEE (semi collectif avec convergence sur des enjeux de territoires ou de filière) semble prometteuse du point de vue de la DIRECCTE.

Souhait de ne pas traiter l'EF comme un sujet à part mais l'intégrer à d'autres thématiques : Economie circulaire, écoconception, nouveaux modèles économiques, innovation.

La question du financement de la transition (innovation immatérielle, investissements, décalage de trésorerie) est un verrou identifié à travailler.





## Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL) Auvergne-Rhône-Alpes

Interlocutrices : Odile Jeannin chef de pôle délégué stratégie et Développement durable  
Nadège Lambez Mission économie verte économie circulaire

### Description

#### Mission

La DREAL, service déconcentré de l'Etat, représente le Ministère de la transition écologique et solidaire (MTES) en région. Elle joue un rôle d'animation régionale sur la mise en œuvre des politiques nationales, notamment sur l'économie circulaire.

#### Statut & gouvernance

Service déconcentré de l'Etat  
Administration Publique

#### Sources de revenus

Financement public à 100%

#### Ecosystème d'acteurs et coopérations avec l'ADEME

Pour ce qui concerne l'EF, la DREAL AURA est principalement en relation avec l'ADEME et le CIRIDD. Par ailleurs, la DREAL participe aux réunions mensuelles des financeurs publics organisées par le Secrétariat Général aux Affaires Régionales (SGAR) sur le financement, dans le cadre du Programme des Investissements d'Avenir (PIA), des actions en lien avec l'économie circulaire. Mais à ce jour, aucune action sur l'EF n'a été financée.

#### Implication dans l'économie de la fonctionnalité

La DREAL AURA a lancé, dès 2012, une action de sensibilisation des acteurs internes et des services de l'Etat en région, avec l'appui du Club Economie de la fonctionnalité (devenu ensuite l'IEEFC). Elle entretient sur le sujet de l'EF des contacts avec la Région, l'ADEME et le CIRIDD, et s'implique en participant et en intervenant régulièrement à des événements organisés par le CIRIDD. Elle mène par ailleurs des animations en interne sur les missions sectorielles comme sur l'autopartage par exemple. Elle apporte aussi à ses partenaires une expertise juridique. Enfin, la DREAL fait régulièrement remonter des informations au niveau national sur les freins à la mise en œuvre de l'EF, comme par exemple celui concernant la récupération de la TVA par les collectivités sur les investissements mais pas sur les dépenses de fonctionnement. Il est à noter que l'EF n'est pas le pilier le plus mis en avant par le MTES, qui s'implique aujourd'hui plus sur l'écoconception ou le bouclage des flux (EIT).

#### Dispositifs de soutien

La DREAL ne finance aucune action.

#### Enjeux stratégiques et perspectives

L'EF reste aujourd'hui un sujet relativement confidentiel, en retrait par rapport aux autres piliers de l'EC. Il y a un enjeu autour de la promotion et de la mise en visibilité de ce levier potentiellement significatif sur la réduction des flux matière / énergie. Une des actions qui serait particulièrement à accentuer serait celle de la sensibilisation des consommateurs et des acheteurs (publics et privés) autour de l'achat de performance. ADEME pourrait contribuer à prescrire l'EF, en s'appuyant sur les acteurs qui sont en relation plus directes avec les entreprises (par exemple les réseaux consulaires).

**Description**

**Mission**

Comme tous les OPCA, le FAFIEC a pour mission de collecter et de redistribuer les cotisations réglementaires obligatoires des entreprises en matière de formation. Il contribue aussi à structurer une offre de formation adaptée aux besoins des entreprises et accompagne ces dernières dans leurs démarches relatives à l'évolution du travail et es compétences.

**Statut & gouvernance**

Organisme Paritaire Collecteur Agréé, sous forme associative

**Sources de revenus**

Cotisation des entreprises membres

**Ecosystème d'acteurs et coopérations avec l'ADEME**

Pas de participation de l'ADEME sur cette opération, le seul partenaire institutionnel était la DIRECCTE.

**Implication dans l'économie de la fonctionnalité**

La première approche en lien avec l'EF date de 2017, via une réponse à un Appel à Projets émis par la DIRECCTE Occitanie pour un accompagnement innovant des entreprises dans le secteur ingénierie et construction. Le FAFIEC a sollicité ses partenaires sociaux et le sujet a été jugé intéressant. Un appel d'offres a été lancé pour trouver un cabinet susceptible de les accompagner, et cerner le périmètre sur lequel travailler avec les entreprises. ATEMIS a été sélectionné pour cette démarche.

**Dispositifs de soutien**

Soutien de la DIRECCTE Occitanie à 100%. Aucun reste à payer n'était à la charge des entreprises.

**Enjeux stratégiques et perspectives**

Pas de perspective sur l'EF dans l'immédiat pour le FAFIEC Occitanie. Le sujet a été jugé trop aride et pas assez mûr pour le secteur du bâtiment, et peu adapté à la typologie d'entreprises (essentiellement des TPE) pour que le FAFIEC Occitanie poursuive sur ce thème.

**Description**

**Mission**

Le réseau France active est un acteur de la finance solidaire, il accompagne et finance les entreprises. Le réseau a pour mission de renforcer l'utilité sociale des activités économiques sur les territoires, notamment par un soutien à l'économie sociale et solidaire (ESS) et à l'économie circulaire.

**Statut & gouvernance**

Association  
(Membres : Région, Caisse des dépôts, Ministère de l'emploi, Département des bouches du Rhône, Métropole)

**Sources de revenus**

Contribution publique des partenaires  
Garantie de concours bancaires

**Ecosystème d'acteurs et coopérations avec l'ADEME**

France active travaille essentiellement avec son réseau de partenaires institutionnels et de membres fondateurs, complété de banques partenaires comme le Crédit coopératif ou la Banque populaire. Les relations avec l'ADEME sont à ce jour encore peu développées, même si elles devraient progressivement être plus soutenues, notamment du fait de l'implication croissante de France active dans le soutien au développement de l'économie circulaire.

**Implication dans l'économie de la fonctionnalité**

Concept découvert à l'occasion d'un Dispositif Local d'Accompagnement au bénéfice de l'institut INSPIRE en 2015. Jugé intéressé pour faire le lien entre les modèles économiques et l'utilité sociale et environnementale. La Région PACA ayant inscrit en 2017 le soutien à l'EF dans le cadre de son SRDE2I, France active (Alors ESIA PACA) s'est intéressé de plus près à la démarche, notamment au travers des appels à projets « Transition Ecologique et Economique des Entreprises » (TEEE) lancés chaque année depuis 2018 par la Région et la Direction régionale de l'ADEME. France active a aussi soutenu financièrement le développement de l'entreprise TOTEM.mobi, porteuse d'une solution d'autopartage électrique. Elle s'implique aussi dans l'élaboration de FINEF, projet local de banque de l'économie de la fonctionnalité, en mobilisant son réseau de partenaires sans toutefois, à ce jour, contribuer directement au financement du projet. France active participe aussi au projet porté par l'Institut Régional des Chefs d'Entreprises, pour une action de montée en compétences et d'accompagnement des dirigeants incluant un volet économie de la fonctionnalité.

**Dispositifs de soutien**

France active soutient financièrement des projets associatifs ou en lien avec l'EF et l'ESS, soit en intervenant directement (en général en association avec la Région), soit en apportant des garanties à un concours bancaires apporté par une banque partenaire du réseau France active.

**Enjeux stratégiques et perspectives**

L'implication de France Active PACA dans le soutien à l'économie circulaire, et de surcroît à l'économie de la fonctionnalité, est une exception au sein du réseau national. Toutefois, compte tenu du nouveau positionnement qui est de soutenir désormais toute entreprise « à impact » et non plus seulement les associations, SCIC, SCOP et autres acteurs « traditionnels » de l'ESS, il est à prévoir que cet intérêt pour l'EF et l'EC se répande au sein du réseau.



**Immaterra**

Christophe Sempels, Président et Directeur scientifique

### Description

#### Mission

La SCIC Immaterra a été créée pour promouvoir et accompagner le développement des modèles économiques durables auprès des entreprises et des territoires vers plus d'efficacité économique. Elle est spécifiquement dédiée à l'accompagnement à la mise en œuvre de l'économie de la fonctionnalité, par l'entrée « efficacité des modèles économiques ».

#### Statut & gouvernance

Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC)  
Gouvernance par collègues

#### Sources de revenus

Vente de prestations.  
Soutien public pour la sensibilisation des acteurs territoriaux, la conduite d'actions collectives auprès d'entreprise.

#### Ecosystème d'acteurs et coopérations avec l'ADEME

Immaterra coopère avec les acteurs et réseaux « traditionnels » de l'EF, notamment le CJD, qui contribue largement à la mobilisation des entreprises et par là au recrutement pour les actions collectives, mais aussi l'ADEME et les régions pour le financement des opérations collectives qu'elle anime. Les relations avec l'ADEME se sont toutefois complexifiées suite au changement de statut (de l'association qu'était CAP EF à la SCIC qu'est devenue Immaterra), puisque cette dernière est désormais considérée comme une entreprise et non plus comme une association de promotion de l'EF, et donc moins aisément éligible à des soutiens financiers.

#### Implication dans l'économie de la fonctionnalité

Immaterra est issue de la transformation, en 2016, de l'association CAP EF, initiatrice de l'une des premières actions collectives d'accompagnement d'entreprises vers l'économie de la fonctionnalité en Région PACA et basée à Grasse. La SCIC est de manière native exclusivement dédiée à l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, même si son positionnement actuel met plus en avant le concept « d'efficacité économique ». Immaterra, de par son statut de SCIC et son positionnement, se positionne sur un rôle « hybride » entre l'animation de collectifs d'acteurs, qui relève traditionnellement des « clubs », et celui d'apporteur de prestations de conseils et d'accompagnement, qui relève plus de celui des bureaux d'études et cabinets de conseils. Les entreprises bénéficiaires ont en effet la possibilité de participer activement à la gouvernance de la structure et à la définition de ses priorités d'action, tout en étant dans une relation de type « client – fournisseur ». L'enjeu pour Immaterra, à travers ce statut et cette implication dans l'animation comme le ferait un club, est de prolonger l'accompagnement des entreprises bien au-delà de l'achèvement théorique des actions d'accompagnement.

#### Dispositifs de soutien

Si les premières actions ont été largement financées par l'ADEME et la Région PACA, puis par la Région Bretagne, une part significative des actions portées par Immaterra est financée directement par les entreprises bénéficiaires. Cela dit, les dispositifs de co-financement public restent aujourd'hui encore indispensables, l'EF étant un sujet souvent jugé « aride » par les entreprises et nécessitant beaucoup de pédagogie.

#### Enjeux stratégiques et perspectives

Selon Christophe Sempels, l'économie de la fonctionnalité trouvera sa place dans le paysage économique si elle est désacralisée, et considérée comme un moyen, au service d'une économie régénératrice, et non plus comme une fin en soi. Il est aujourd'hui nécessaire de raisonner de manière plus large, par filières et secteurs d'activités, pour dépasser la notion de chaîne de valeur et passer à celle d'écosystème coopératif, tout en raisonnant sur la prise en compte des externalités environnementales et sociales. Sur ce dernier point, l'EF doit encore « faire ses preuves » et des progrès sont à réaliser dans l'évaluation des démarches.







## Initiatives Durables

Interlocuteur : Alexandre Poirot, Directeur  
Simon Pingeon, Chargé de projets économie circulaire

### Description

#### Mission

Initiatives Durables (ex-Ideé Alsace) est un réseau régional d'acteurs engagés pour un développement responsable des entreprises et des territoires. Avec le soutien de la Région Grand Est, Initiatives Durables promeut l'excellence des acteurs économiques régionaux et les accompagne sur les champs de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), de l'Écologie Industrielle et Territoriale (EIT), de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC) et de l'efficacité matière (MFCA).

#### Statut & gouvernance

Association de droit Alsace-Moselle  
Adhérents : entreprises, collectivités, institutions et associations

#### Source de revenus

Cotisation des adhérents, subventions et prestations vendues

#### Écosystème d'acteurs et coopérations avec l'ADEME

Outre ATEMIS, déjà mentionné qui apporte son expertise à Initiatives Durables sur les actions collectives et le club régional, Initiatives Durables s'appuie sur les réseaux d'acteurs présents sur le territoire, notamment le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), partenaire officiel du parcours d'accompagnement semi collectif vers l'EF. Dans ses actions de promotion de l'EF et le recrutement, l'association peut également compter sur de nombreux soutiens d'acteurs économiques tels que : l'Eurométropole de Strasbourg, l'ADIRA (agence de développement économique), le réseau des CCI, etc. La Région et l'ADEME apportent, outre un cofinancement via le programme Climaxion, leurs expertises et leurs réseaux.

#### Implication dans l'économie de la fonctionnalité

Initiatives Durables a porté, à ce jour au bénéfice de 28 TPE et PME alsaciennes et vosgiennes, trois actions collectives, destinées aux dirigeants, d'accompagnement vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. L'animation de ces parcours semi collectifs se fait en partenariat avec le laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS. En complément, Initiatives Durables anime, toujours avec l'appui d'ATEMIS, un club régional sur l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, réservé aux dirigeants ayant suivi l'un des parcours collectifs, dans le but de les accompagner sur le long terme dans la déclinaison opérationnelle de leur nouvelle trajectoire EF. Enfin, Initiatives Durables organise annuellement des événements publics sur l'EF, ouvert à tous, et permettant une diffusion du concept de l'EF auprès des acteurs économiques régionaux. Ces événements se font sous divers formats : retour d'expérience, focus sur des concepts de l'EFC comme par exemple les ressources immatérielles, etc.

#### Dispositifs de soutien

Les trois actions collectives de l'EF sont soutenues conjointement par la Région Grand Est et la direction régionale de l'ADEME dans le cadre du programme « Climaxion », avec un reste à charge pour les entreprises.

L'animation du club EFC Grand Est incluant l'appui opérationnel aux dirigeants déjà accompagnés ainsi que les événements de sensibilisation / promotion est également soutenue par le programme Climaxion et la DREAL Grand Est.

#### Enjeux stratégiques et perspectives

A l'issue de ces premières actions pionnières, l'enjeu est aujourd'hui de favoriser la diffusion de l'EF au-delà du cercle des acteurs les plus engagés et réactifs. Cela passe à la fois par un suivi dans la durée, via l'animation du club, mais aussi par la possibilité de financer les étapes suivantes de la mise en œuvre dans le cadre de conventionnements individuels. Un travail de fond est aussi en cours pour la sensibilisation et « l'outillage » des réseaux de prescripteurs potentiels ainsi que des réseaux financeurs de l'innovation ou de la transition écologique (notamment France active).







## Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IEEFC)

Interlocuteurs : Christian du Tertre, Président  
Philippe Guinaud, Secrétaire Général

### Description

#### Mission

Animer une communauté de pensée et d'action autour de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) dans une modalité de développement durable en permettant la rencontre des cultures (chercheurs, entreprises, consultants, administrations...), en favorisant l'innovation (coopérations entre entreprises engagées, retours d'expériences), en structurant la montée en compétences des acteurs et en animant les nécessaires discussions politiques et sociétales permettant de favoriser l'émergence des milieux innovateurs fonctionnels à l'échelle nationale et territoriale.

#### Statut & gouvernance

Association loi 1901  
Un conseil d'administration composé d'acteurs de tous profils traite les questions en lien avec la stratégie de l'Institut, sur proposition du conseil d'orientation stratégique  
Un conseil scientifique fait le lien entre recherche académique, recherches opérationnelles et productions théorique de l'Institut.

#### Sources de revenus

Subventions publiques  
Participation de la part de bénéficiaires d'accompagnements  
Cotisations des membres

#### Ecosystème d'acteurs et coopérations avec l'ADEME

L'Institut réunit un très grand nombre d'acteurs engagés à ce jour dans la trajectoire EF : entreprises, collectivités, institutions régionales ou nationales, consultants, clubs et organismes d'intermédiation etc.

L'ADEME occupe une place stratégique dans la vie de l'Institut, à travers la promotion de l'EF au niveau national ou territorial (en lien avec l'économie circulaire) ainsi que du fait de son statut de premier bailleur de fonds.

#### Implication dans l'économie de la fonctionnalité

L'institut anime la communauté à travers l'organisation de rencontres et des Universités d'été, à travers l'Agora de l'Institut, dédié aux territoires, les ateliers villes pairs et territoires de la transition (réseau de territoires engagés), des retours d'expérience réunissant chercheurs, consultants et animateurs de clubs, des formations et animations permettant d'aller plus loin.

La création récente du Réseau Entreprises EFC ambitionne de rendre visibles les entreprises engagées et de favoriser les coopérations entre elles, créer des opportunités de développement avec des grands comptes ainsi que la possibilité d'expérimenter de nouveaux modèles économiques au sein de la communauté.

L'IE-EFC accompagne également les Clubs territoriaux sur l'économie de la fonctionnalité (outils de communication, statuts, prêt d'argent, rencontre d'acteurs clés locaux...) et soutient la création de nouveaux clubs.

L'institut anime également des ateliers thématiques sur l'alimentation, l'habitat, l'énergie, le financement des ressources immatérielles, la commande publique, etc.

Enfin, l'implication dans le débat public se traduit notamment par des relations privilégiées avec des institutions nationales afin de faire rentrer l'EF dans leurs considérations ou à travers des contributions aux évolutions législatives (exemple : loi sur l'économie circulaire).

#### Dispositifs de soutien

Les dispositifs de soutien se font essentiellement par le biais de contributions bénévoles de ses membres dans le cadre des différentes missions de l'Institut (en particulier : Rex, déploiement territorial)

#### Enjeux stratégiques et perspectives

Fonctionnement de la coopération et création de communs propres à l'écosystème coopératif de l'Institut.

Question du financement de l'IEEFC et des clubs : diminution du poids de financement du public vers un poids plus important du privé, engagement volontaire gratuit sous forme de dons, contribution des bénéficiaires d'externalités positives de l'institut (consultants, citoyens, ...)?

Ouverture à l'Europe et à l'international

Enjeux politiques et réglementaires pour la prise en compte de l'EF (achats publics, lois de dérogation pour expérimenter des dispositifs coopératifs territoriaux hors commande publique, ...)





## MACEO

Interlocutrice : Véronique GUIRAUD, Chef de projet Economie Circulaire

### Description

#### Mission

Macéo est une association qui accompagne le Massif central dans son développement territorial durable par la mise en place de projets innovants. Elle unit les forces des acteurs publics et privés du Massif central pour porter des projets au service de ses territoires de montagne par une approche collective basée sur la co-construction en vue de favoriser l'innovation, le développement, l'attractivité et le rayonnement. MACEO accompagne les acteurs de son territoire à la mise en œuvre de la RSE, du développement durable et des piliers de l'économie circulaire, notamment l'écologie industrielle et territoriale (EIT) et l'EFC.

#### Statut & gouvernance

Association loi 1901

Adhérents : entreprises, collectivités, institutions  
dont réseaux consulaires, associations

#### Source de revenus

Cotisation des adhérents, subventions et prestations vendues

#### Ecosystème d'acteurs et coopérations avec l'ADEME

MACEO associe étroitement, que ce soit au sein de sa gouvernance ou dans les actions qu'elle met en œuvre, les réseaux du tissu économique auvergnat. Il s'agit notamment des chambres consulaires, des conseils régionaux et départementaux, des établissements publics de coopération intercommunales (EPCI), des Clusters ou encore des acteurs de l'enseignement et de la recherche. A ces réseaux s'ajoutent d'autres acteurs spécialisés, dont le CIRIDD qui intervient notamment en appui technique et en apport d'expertise sur les projets en lien avec l'économie circulaire. L'ADEME intervient régulièrement en soutien financier sur les projets portés par MACEO dans le domaine de l'économie circulaire.

#### Implication dans l'économie de la fonctionnalité

MACEO a porté en Auvergne les actions DEFI 1 (2015) et DEFI 2 (2017), avec l'appui technique du CIRIDD, du club CLEF et de consultants locaux formés pour l'occasion à l'économie de la fonctionnalité et à la méthode NOVUS. 3 PME locales ont bénéficié de chacune de ces actions. En dehors de ces deux actions collectives, MACEO anime régulièrement des actions de sensibilisation et de découverte de l'économie de la fonctionnalité à destination des PME, TPE et réseaux de prescripteurs de son territoire.

#### Dispositifs de soutien

Les deux opérations DEFI ont été financées en majorité par l'ADEME, dans le cadre de lignes d'intervention sur l'aide à la décision et l'aide à la réalisation, avec un reste à charge pour les entreprises.

#### Enjeux stratégiques et perspectives

Les actions portées par MACEO ont pour vocation de soutenir le développement économique durable et l'attractivité du Massif Central. Dans ce cadre, l'économie de la fonctionnalité fait partie des stratégies à déployer et pour lesquelles une acculturation des acteurs du territoire, des prescripteurs aux entreprises elles-mêmes et à leurs clients, reste à renforcer. Une animation de proximité, s'inscrivant dans la durée, est dans ce contexte indispensable.





## OPCALIA, future AKTO (au 01/01/2020)

Interlocuteur : Karelle BARANGER, Responsable service projets

### Description

#### Mission

OPCA interprofessionnel et interbranche, OPCALIA gère la collecte des fonds dédiés à la formation, référence les organismes de formation pertinentes pour les besoins des branches rattachées et conseille les entreprises dans la gestion de leurs sujets en lien avec les ressources humaines. Au 1<sup>er</sup> janvier 2020, OPCALIA devient AKTO, abandonne la fonction d'organisme collecteur à l'URSSAF et recentre son activité sur de nouvelles branches comme la propreté ou la restauration. A ce titre, OPCALIA Normandie deviendra un OPCA de service à forte intensité de main d'œuvre.

#### Statut & gouvernance

Association loi 1901 – OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agrégé) interprofessionnel et de branches  
Organisme paritaire : la gouvernance est gérée par un Conseil d'Administration composé à 50% d'organisations patronales (MEDEF) et à 50% de représentations syndicales (5 représentations présentes)

#### Source de revenus

Collecte, mutualise et redistribue les obligations financières par les entreprises au titre de la formation professionnelle  
Chaque OPCA peut définir des règles de financement qui lui sont propres (priorisation vers certains secteurs professionnels)

#### Ecosystème d'acteurs et coopérations avec l'ADEME

Partenaires purement financiers : Régions, Etat, France Compétence, ADEME, GFIP, ARACT, FSE. Avec ces acteurs, OPCALIA effectue des demandes de subventions sur la base de projets déclinés sur les entreprises du territoire.

Partenaires opérationnels : les principaux ici sont tous les organismes de formations partenaires d'OPCALIA et les cabinets conseils, qui réalisent des prestations d'accompagnement pour OPCALIA. OPCALIA est également structurée avec des observatoires de branche, qui font de la prospective sur les emplois en les compétences attendues. Tout cela se traduit par une déclinaison politique sur l'emploi en lien avec le besoin des branches.

Concernant l'opération sur l'économie de la fonctionnalité en particulier, le choix a été fait de travailler avec le Club Inné, car c'est là que les entreprises se sont regroupées autour du sujet de l'économie de la fonctionnalité. Le CJD est également un acteur incontournable, car c'est dans cet organisme qu'a émergé l'idée avec le réseau GRANDDE.

#### Implication dans l'économie de la fonctionnalité

C'est à travers un travail sur la RSE, en mettant en place plusieurs projets en lien avec l'économie d'entreprise (reprise, transmission) et en cherchant à se positionner sur des sujets avant-gardistes (comment amener les entreprises à réfléchir sur l'avenir ?) qu'OPCALIA Normandie a été amenée à s'intéresser à l'économie de la fonctionnalité.

OPCALIA Normandie a porté une action collective regroupant 6 entreprises du territoire de janvier 2018 à avril 2019, financée par l'ADEME et la Région en Normandie. L'organisme a été retenu comme structure d'intermédiation du fait qu'il proposait déjà des offres de service innovantes, et avait anticipé l'intérêt de l'économie de la fonctionnalité.

En dehors de cette opération, il n'existe pas d'action structurée vers l'économie de la fonctionnalité.

#### Dispositifs de soutien

OPCALIA s'est principalement appuyée sur la Région et l'ADEME pour financer l'opération collective. Il n'existe actuellement pas de dispositif spécifique de soutien à l'EF.

#### Enjeux stratégiques et perspectives

Le principal enjeu stratégiques d'OPCALIA consiste à réussir sa mutation et sa réorientation en 2020. OPCALIA fait principalement de l'accompagnement emploi-compétence-formation ; les questions de stratégie et de modèle économique restent périphériques. L'économie de la fonctionnalité constitue un sujet de réflexion mais ne pourra pas faire l'objet d'un axe stratégique central.

Pour maintenir la dynamique sur le territoire, il faut soutenir la formation de clubs et prendre garde que l'économie de la fonctionnalité ne devienne une mode comme d'autres modes de management.



## Pôle Ecoconception

Interlocuteur : Samuel Mayer, Directeur

### Description

#### Mission

Le Pôle Ecoconception a pour mission de soutenir le développement de modes de consommation et de production durables. En tant qu'association d'industriels, il accompagne les organisations afin d'augmenter leur performance et de créer de la valeur par la pensée en cycle de vie tout en diminuant les impacts environnementaux.

#### Statut & gouvernance

Association (Bureau et CA élus par les membres)

#### Source de revenus

Cotisation des membres  
Prestations vendues aux membres et projets subventionnés  
Convention avec l'ADEME

#### Ecosystème d'acteurs et coopérations avec l'ADEME

L'ADEME a une convention cadre avec le Pôle Ecoconception. Le projet a par ailleurs mobilisé des partenaires académiques (Université de Tokyo et Ecole des Mines de Saint Etienne) ainsi que le CIRIDD et l'agence Think+.

#### Implication dans l'économie de la fonctionnalité

Le Pôle Ecoconception a une approche de l'EF via les « Product Service Systems » (PSS). En partenariat avec l'Université de Tokyo, le Pôle Ecoconception a lancé un travail de recherche action pour l'écoconception des services, prolongée par la rédaction d'un guide d'autodiagnostic et d'un « serious game » sur les PSS, nommé « ELIPSE », déjà utilisé par près de 300 entreprises au niveau national (Plus 100 entreprises pour l'outil d'autodiagnostic).

#### Dispositifs de soutien

Chaque partenaire (le CIRIDD, l'école des Mines de St Etienne et le Pôle Ecoconception) apportait ses ressources pour le développement du projet. Le CIRIDD étant soutenu lui par le département de la Loire et le Pôle Ecoconception par l'ADEME dans le cadre d'une convention cadre globale. ELIPSE est aujourd'hui autofinancé grâce à des animations payantes reposant sur le serious game.

#### Enjeux stratégiques et perspectives

L'empilement des concepts autour de l'économie circulaire pourrait à terme provoquer un risque de confusion, selon le pôle Ecoconception. Le Pôle Ecoconception se positionne globalement sur la performance durable des modèles économiques, produits et services. Selon le Pôle, l'ADEME aurait un vrai rôle à jouer en tant que garant pour poser un cadre de référence institutionnel commun.



**Description**

**Mission**

Rattachée à la direction des services environnement, la mission économie circulaire de la Région Grand Est a pour mission d'appuyer la transition écologique et énergétique du tissu économique régional.

**Statut & gouvernance**

Institution Régionale  
Elus au Conseil Régional + Services techniques

**Source de revenus**

Financement public à 100%

**Implication dans l'économie de la fonctionnalité**

La Région Grand Est s'implique dans le soutien à l'EF dans le cadre du programme « Climaxion », mis en place conjointement avec l'ADEME après la fusion des régions, pour favoriser la transition énergétique et la mise en place de l'économie circulaire. La première action collective régionale d'accompagnement vers l'EF a été initiée en 2016, en soutien de l'association Idée Alsace qui en était le porteur, avec l'apport d'expertise et l'accompagnement d'ATEMIS. Depuis, deux autres actions ont été lancées, l'une en 2017 et la dernière en date en 2019. En complément, la Région soutien les clubs locaux de l'économie de la fonctionnalité, l'un réservé aux chefs d'entreprise ayant suivi un parcours d'accompagnement à l'EF, l'autre ouvert et permettant à un public plus large d'entrepreneurs de se familiariser à différents aspects de l'économie de la fonctionnalité à travers des événements annuels. La Région anime aussi, en interne, des actions de sensibilisation aux achats de performance en EF à destination des acheteurs publics. Enfin, elle soutient la Chambre Régionale de commerce et d'industrie (CCIR Grand Est) pour la création de poste de chargés de missions dédiés à l'économie circulaire, dont l'un spécialisé sur l'économie de la fonctionnalité.

**Dispositifs de soutien**

Les trois actions collectives portées par Idée Alsace, ainsi que plusieurs démarches individuelles, ont été financées dans le cadre du programme Climaxion. D'un point de vue formel, c'est l'ADEME qui conventionne et finance, avec le soutien de la Région, l'ensemble des dossiers étant instruits conjointement. Certaines entreprises, soit parce qu'elles souhaitent aller plus loin après avoir suivi un parcours collectif sur l'EF, soit parce qu'elles disposent d'un niveau de maturité suffisant pour s'engager directement et de façon individuelle dans la transition vers l'EF, sollicitent une aide individuelle, qui rentre aussi dans le cadre de Climaxion. Le sujet étant relativement récent encore, l'ADEME et la Région étudient ensemble chacune des demandes (alors que ce n'est plus le cas sur l'écologie industrielle ou l'écoconception, par exemple, sur lesquels elles se répartissent les dossiers).

**Ecosystème d'acteurs et coopérations avec l'ADEME**

Il existe une coordination régionale sur l'économie circulaire entre l'ADEME, la DREAL et la Région. La CCI régionale est associée, en tant que prescripteur et relais territorial susceptible de diffuser et de porter de nouvelles actions, notamment là où Idée Alsace est historiquement moins active. La Région s'appuie aussi sur le réseau des agences de développement économiques pour promouvoir l'économie de la fonctionnalité.

**Enjeux stratégiques et perspectives**

L'économie de la fonctionnalité étant clairement identifiée au sein du SRADDET comme étant un levier de la transition énergétique et écologique des entreprises, l'enjeu pour la Région est d'aller plus loin sur le sujet et de gagner en maturité. Il s'agit notamment de renforcer la capacité à agir des prescripteurs et relais tels que les antennes locales du Conseil Régional, le service Développement économique de la Région, les agences de développement économiques, et bien sûr le réseau des CCI. La Région souhaite aussi mieux identifier et valoriser les « pépites », ces entreprises locales susceptibles d'être mise en avant pour inciter les autres à suivre l'exemple. Pour les territoires, notamment les territoires ruraux ou périphériques, il y a un enjeu à mettre en œuvre la dimension coopération de l'EF, afin de concevoir des réponses concertées à leurs enjeux et déployer des modèles locaux et résilients en s'appuyant sur un changement dans les modes de relation avec les clients, les fournisseurs, sous-traitants et même les concurrents. Au-delà de l'impact environnemental, il y a un intérêt social et économique à cette transition.





Région  
PACA

## Conseil Régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur

Interlocuteur : Dominique Giabiconi, chef de projet Economie Circulaire

### Description

#### Mission

Dans le cadre de son Schéma Régional de Développement Economique d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEI) adopté en 2017, la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur s'est dotée d'objectifs politiques en faveur du développement de l'économie circulaire et de proximité, dont l'EC et l'EF ont été identifiés comme étant deux des piliers. Dans le cadre du Contrat de Plan Etat Région (CPE), la Région travaille avec l'ADEME à la promotion et à l'accompagnement au déploiement des modèles économiques innovants.

#### Statut & gouvernance

Institution Régionale  
Elus au Conseil Régional + Services techniques

#### Source de revenus

Financement public à 100%

#### Ecosystème d'acteurs et coopérations avec l'ADEME

Sur les CPER : équilibre entre ADEME qui a une entrée et un focus environnement et la Région qui a un focus croissance et développement économique.

Collaboration dans le cadre de plusieurs dispositifs : Chéquiers EF, actions de valorisation-communication (clip vidéo), même si financement 100% Région

Liens historiques autour de la RSE facilitent les relations interservices ; respect du périmètre de chacun dans une posture partenariale au bénéfice de tous.

#### Implication dans l'économie de la fonctionnalité

L'EF était initialement traitée en marge des sujets sur l'ESS (2010-2015) puis par la direction environnement (2015) avec une entrée Climat-Energie.

Intégration au Schéma Régional de Développement Economique d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEI) en 2017 ; thématique désormais gérée par la direction Economie, ce qui permet notamment d'élargir les sources de financement.

L'implication progressive de partenaires institutionnels solides a permis de crédibiliser la démarche et consolider le portage politique (partenariat ADEME / CCIR / CMA puis conventionnement avec Caisse des Dépôts et Consignations (France Active) et DREAL / DIRRECTE).

Stratégie : passer d'une approche ponctuelle (financement d'opérations individuelles ou collectives) à une approche plus structurée via des appels à projets récurrents ou des dispositifs courts (cf infra), en s'appuyant sur des réseaux de sachants présents sur le territoire.

#### Dispositifs de soutien

La majorité des dossiers de financement passe par le CPER (Région / ADEME)

L'appel à projets Transitions Economiques et Ecologiques des Entreprises (TEEE) a permis de décloisonner les enjeux environnementaux et économiques/stratégiques et d'installer la thématique dans la durée (récence), avec en complément des chéquiers EF (pré diagnostic d'analyse de pertinence)

Création, avec la CCIR, la CMA, l'ADEME, la DIRRECTE et la DREAL, du Parcours performant et responsable, gamme d'outils à la carte pour s'engager dans des démarches RS

[www.performant-responsable-paca.fr](http://www.performant-responsable-paca.fr)

#### Enjeux stratégiques et perspectives

La Région cherche, d'une part, à augmenter l'efficacité des dispositifs de soutien, par exemple en travaillant plus en amont (incubateurs, co-construction avec les réseaux d'acteurs économiques) ; tout en élargissant la perspective pour faire le lien avec des thématiques voisines : résilience économique, autres composantes de l'EC, mais aussi ESS. L'enjeu est de s'ancrer en profondeur dans les réalités des territoires pour résoudre des problématiques communes à un bassin d'emploi ou une filière. La Région souhaite aussi créer du « commun » en faisant coopérer les différents réseaux acteurs de l'EF pour augmenter leur visibilité et la pénétration du concept.





## SOLTENA - Solution pour la Transition Ecologique en Nouvelle-Aquitaine

Interlocuteur : Alexandre Dain, Coordinateur technique Ecologie Industrielle Territoriale

### Description

#### Mission

SOLTENA a pour vocation d'appuyer la transition écologique en Nouvelle-Aquitaine afin de répondre aux objectifs environnementaux de la Région, et d'aider au déploiement des acteurs qui proposent des solutions compatibles avec ces objectifs de transition.

#### Statut & gouvernance

Née de la fusion du Pôle éco-industrie et d'Aquitaine Croissance Verte (octobre 2019)  
Association avec CA unique ; membres du CA (10 structures) : entreprises, collectivités (exemple : Communauté de Communes Haut Poitou), observatoire régional des déchets et de l'économie circulaire  
<http://www.aquitainecroissanceverte.com/membres>

#### Source de revenus

- Subventions publiques,
- Cotisation des membres,
- Prestations : accompagnements sur des actions collectives (intermédiation - ex : TEPOS entreprises, Pacte efficacité matière), prestations directes (en lien avec la CCI des Landes)

#### Ecosystème d'acteurs et coopérations avec l'ADEME

Conventions remises à jour tous les ans (Région) ou 3 ans (ADEME) ; système pertinent car adaptable : conventions pluriannuelles avec un volume stable dédié à l'animation, dont le contenu technique est rediscuté tous les ans sur la base d'un bilan et des nouvelles priorités (collaboration sur les sujets stratégiques pour les institutions) – système rendu possible du fait du profil et du nombre de ressources disponibles dans l'association (8 acteurs qui sont focalisé expertise ou animation selon les sujets de l'année)

#### Implication dans l'économie de la fonctionnalité

Peu de choses faites aujourd'hui sur la thématique ; se fera uniquement en appui d'une stratégie régionale claire portée par la région et l'ADEME  
L'Economie de la Fonctionnalité a été identifiée par la Région comme une possible solution pour relever le défi #1 de l'Axe 1 (engagement citoyen) et le défi #3 de l'Axe 7 (zéro déchets) de la feuille de route régionale baptisée « Néo terra »  
L'EF est vue comme un aboutissement d'un niveau de maturité important de l'éco-conception. Plusieurs entreprises sont déjà engagées dans des trajectoires sans que cela ne soit pensé isolément comme de l'économie de la fonctionnalité - exemple : fabricant de textile pour l'industrie, entreprise dans le secteur du chauffage  
L'EF peut être abordée à travers une opération collective sur l'Economie Circulaire ex. Become (Région et ADEME en partenariat avec ADEI et CCIR + CCI Landes - 20 entreprises - 20 mois sur l'éco-innovation, dont aspect environnemental mais aussi marketing et business)

#### Dispositifs de soutien

SOLTENA est une structure de soutien opérationnel aux acteurs du territoire ; elle ne dispose pas de dispositifs de soutien financier vers des tiers.  
SOLTENA anime et promeut des « tribus » thématiques (territoires durables (« Terri positive »), filière (« vini positive », offres spécifiques (sites isolés)) :

- Elle aide ses adhérents à s'organiser autour d'une problématique, d'un besoin ou pour accéder à des marchés publics : création de synergies transversales (eau + mobilité + stockage énergie + déchet pour un territoire durable), recherche de compétences complémentaires pour développer un projet etc.
- En s'appuyant sur les compétences des éco-entreprises présentes sur le territoire, elle aide les pouvoirs publics à spécifier leurs besoins en matière de solutions durables et à traduire ces besoins sous forme de cahiers des charges ;

#### Enjeux stratégiques et perspectives

Volonté de pousser le sujet en animation (sera intégré à l'animation éco-conception), mais dans le cadre d'une vraie animation régionale (pas intéressés par 4-5 projets ponctuels – ce qui est intéressant c'est l'effet de masse et non quelques exemples)  
Souhait que l'ADEME puisse apporter un soutien sur les bonnes pratiques et expériences en matière de déploiement de l'EF sur un territoire



## L'ADEME EN BREF

L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME) participe à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de l'environnement, de l'énergie et du développement durable. Elle met ses capacités d'expertise et de conseil à disposition des entreprises, des collectivités locales, des pouvoirs publics et du grand public, afin de leur permettre de progresser dans leur démarche environnementale. L'Agence aide en outre au financement de projets, de la recherche à la mise en œuvre et ce, dans les domaines suivants : la gestion des déchets, la préservation des sols, l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables, les économies de matières premières, la qualité de l'air, la lutte contre le bruit, la transition vers l'économie circulaire et la lutte contre le gaspillage alimentaire.

L'ADEME est un établissement public sous la tutelle conjointe du ministère de la Transition Écologique et Solidaire et du ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

### LES COLLECTIONS DE L'ADEME



#### ILS L'ONT FAIT

*L'ADEME catalyseur* : Les acteurs témoignent de leurs expériences et partagent leur savoir-faire.



#### EXPERTISES

*L'ADEME expert* : Elle rend compte des résultats de recherches, études et réalisations collectives menées sous son regard.



#### FAITS ET CHIFFRES

*L'ADEME référent* : Elle fournit des analyses objectives à partir d'indicateurs chiffrés régulièrement mis à jour.



#### CLÉS POUR AGIR

*L'ADEME facilitateur* : Elle élabore des guides pratiques pour aider les acteurs à mettre en œuvre leurs projets de façon méthodique et/ou en conformité avec la réglementation.



#### HORIZONS

*L'ADEME tournée vers l'avenir* : Elle propose une vision prospective et réaliste des enjeux de la transition énergétique et écologique, pour un futur désirable à construire ensemble.





# PANORAMA NATIONAL ET PISTES D'ACTION SUR L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

## Résumé

L'Agence de l'Environnement de la Maîtrise de l'Énergie soutient le développement de l'économie de la fonctionnalité, en tant que l'un des piliers de l'économie circulaire. Cette étude dresse une typologie des acteurs engagés en France dans l'accompagnement vers ce nouveau modèle mais aussi recense les actions conduites avec le soutien de l'ADEME. L'étude identifie aussi, au travers de revues documentaires, d'interviews d'acteurs et de réunions collectives, les dispositifs et facteurs facilitant ou au contraire freinant le développement de l'économie de la fonctionnalité. Elle donne de nombreuses pistes d'action.

L'économie de la fonctionnalité reste vue aujourd'hui comme un concept relativement abstrait et gagnerait à être plus expliquée. Elle peut apporter des nombreux avantages aux entreprises comme à leurs clients et contribue à la transition écologique et sociale de l'économie. C'est peut-être là que réside l'essentiel : le déploiement de l'économie de la fonctionnalité repose sur la capacité des acteurs des territoires à maintenir des liens et à coopérer au service de l'intérêt général, alimentant ainsi une boucle vertueuse qui ne demande qu'à être développée.



[www.ademe.fr](http://www.ademe.fr)

