

Coopérer pour la création de valeurs durables, la voie de l'EFC



Animé par
Romain ALLAIS,
ingénieur de recherche à l'APESA,
Centre technologique au service des transitions

&
Ebène HAMES,
Responsable d'activité IS & ESS à l'ADI,
Agence de Développement et d'Innovation Nouvelle-Aquitaine

Ce livret reprend les éléments de l'atelier « Coopérer pour la création de valeurs durables, la voie de l'EFC » proposé par UDES et la CRESS lors du printemps des dirigeants, le 22 juin 2023 et de la rentrée des Dirigeants le 14 septembre 2023.

Cet atelier avait pour objectif de découvrir l'économie de fonctionnalité et de la coopération (EFC) et de présenter les dispositifs d'accompagnement disponibles au niveau régional et national. Une vingtaine de personnes ont participé à cet atelier. La découverte de l'EFC est abordée par le biais de différents concepts qui y sont rattachés : raison d'être et durabilité, limites et vulnérabilités, coopération et réseaux d'acteurs, ressources immatérielles et territoriales...

Ces différents concepts sont abordés dans ce livret qui reprend également les éléments apportés par les participants. En effet, les participants ont été invités à s'exprimer individuellement sur chaque thématique dans le cadre d'une *Roue de Margolis*, atelier de brainstorming en grand groupe dans lequel les rôles d'orateur et d'écouter s'alternent toutes les 3 minutes (la roue tourne !). Une fois les questions épuisées, les paroles de chacun sont retranscrites puis restituées au groupe. Lors de cette phase, le collectif tente de faire émerger des thématiques par groupements affinitaires. L'atelier est ensuite retraité pour restituer le travail commun et lever des pistes de réflexion. C'est ce résultat que vous verrez apparaître sur les pages grisées.

Cet atelier n'avait pas vocation à être exhaustif mais visait à questionner les participants et leur donner quelques éléments pour aller plus loin et s'engager sur la voie de l'EFC.

Pour tout retour ou suggestion sur les contenus, merci de contacter romain.allais@apesa.fr

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération est une approche centrée sur le travail et la coopération à l'échelle des territoires (Du Tertre/ATEMIS/IEEFC).

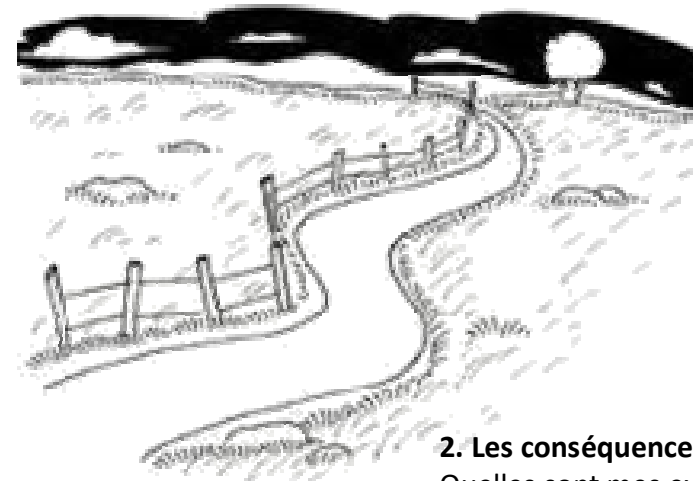
L'économie de la fonctionnalité et de la coopération consiste à **concevoir et à produire des solutions intégrées de biens et de services** (ou des services entre eux). Les solutions se contractualisent sur la base d'**engagements réciproques**, favorisant la **convergence d'intérêts entre les différentes parties prenantes**.

- **Trajectoire 1** : consiste à passer de la vente de biens ou de services à la **contractualisation d'une performance d'usage et/ou d'effets utiles fondée sur leur intégration**.
- **Trajectoire 2** : consiste à **élargir le périmètre des activités et des acteurs** de manière que le saut systémique que cela engage, permette **l'émergence d'un écosystème coopératif territorial** prenant en charge des externalités négatives environnementales, sociales et sociétales et impulsant un **nouveau mode de développement territorial**.

L'EFC est une approche résolument tournée vers le territoire et la durabilité. S'engager sur la voie de l'EFC signifie se poser des questions autour du dépassement des limites du système actuel, sur la conception de produit et de service intégrés, de questionner sa place dans son réseau de partenaires et sur son territoire afin de trouver, via les coopérations, de nouveaux leviers de développement et de création de valeur partagée...

Toutes ces questions et d'autres seront abordées dans les parcours d'acculturation et d'accompagnement présentés plus bas.

En attendant de vous retrouver sur la voie de l'EFC, quelques éléments pour faire écho à l'atelier du jour.



1. Mon cadre actuel

Quelle est ma raison d'être ?
Quelles sont mes limites ?

2. Les conséquences de mon activité et mes ressources

Quelles sont mes externalités (positives et négatives), mes ressources immatérielles ?

4. Une nouvelle offre

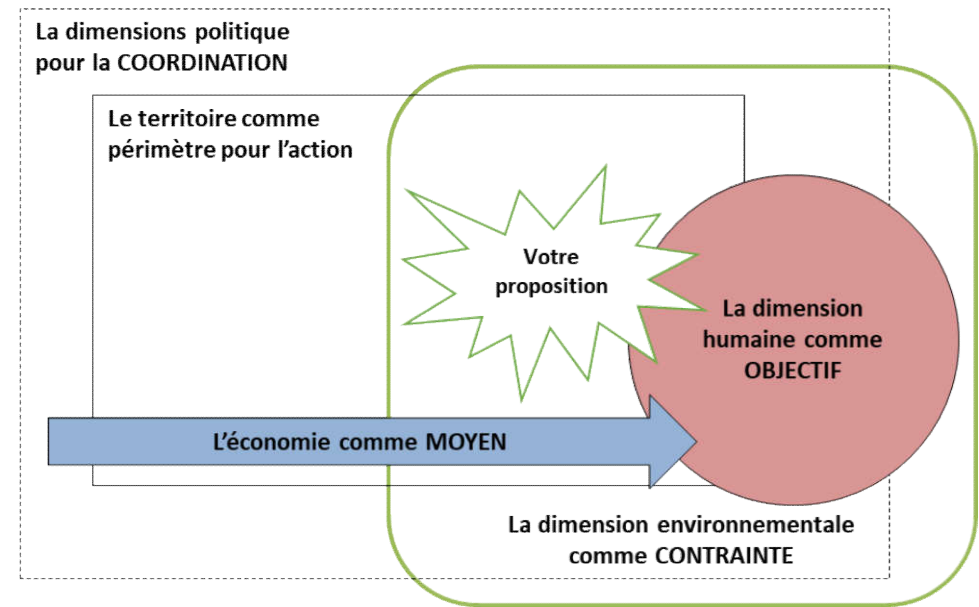
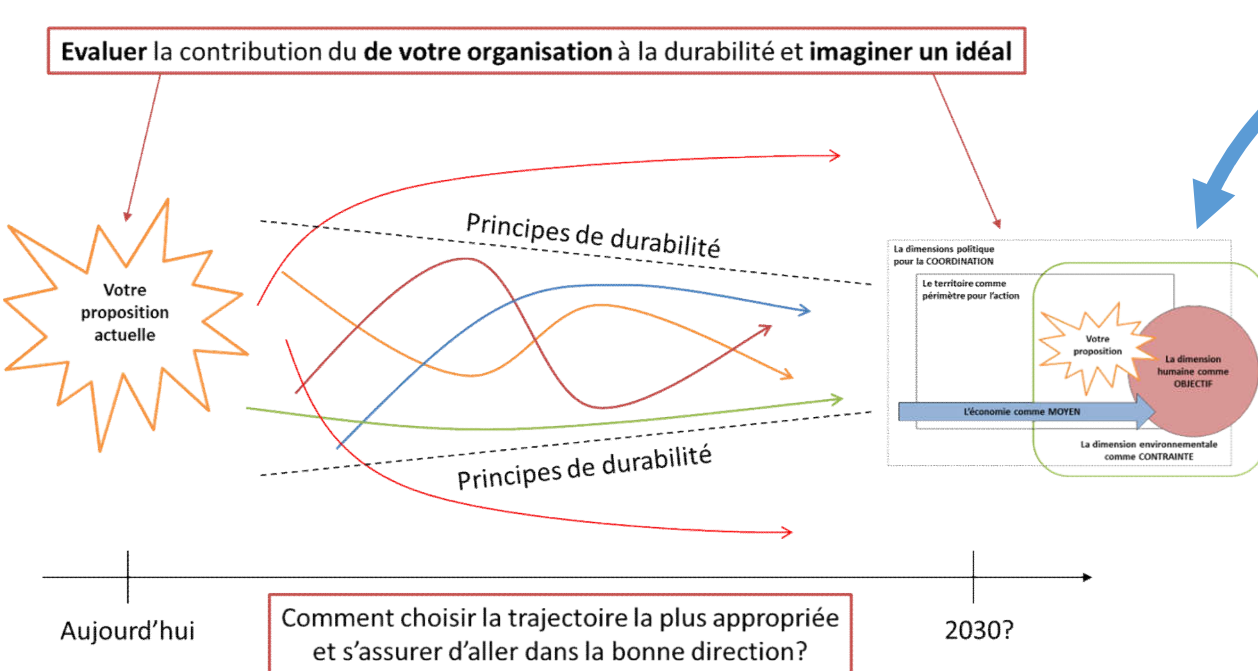
Vers un nouveau modèle socio-économique ?

3. Une offre de territoire

Comment approfondir mes démarches de coopération ?

La grande diversité de raisons d'être et d'offres des acteurs de l'économie sociale et solidaire ou de l'économie conventionnelle peuvent être exprimées comme des contributions (ou des dégradations) aux 5 dimensions de la durabilité (cf. Figuière et Rocca, 2008)

*Dans cet idéal, il s'agit de recentrer les objectifs de développement dans la sphère sociale (**développement Humain**) tout en considérant les contraintes issues de la sphère environnementale (**limites planétaires**). La **sphère politique**, seule légitime à définir les orientations de développement, doit retrouver une place prépondérante, en tenant compte des spécificités locales (**le territoire**). La **dimension économique** peut, dans ce cadre, être considérée comme un moyen pour la réalisation des ces orientations plutôt qu'une fin en soi.*



La nécessaire transformation des structures pour répondre aux enjeux de durabilité requièrent une **approche stratégique à long terme**.

Les **principes de durabilité** sont des règles qui permettent de vérifier que la trajectoire de votre organisation dans le temps est compatible avec les objectifs de durabilité que vous vous êtes fixé.

La trajectoire de l'EFC peut permettre de répondre à vos objectifs et enjeux. Elle nécessite de questionner votre système de création de valeur...

1- Quelle est la raison d'être de votre structure?

2- Quelles sont vos principales contribution à la durabilité?

Durabilité

Développement Humain (capacité d'agir, insertion...)

Changement des comportements

Ex. sensibiliser les consommateurs à la seconde main, aux toilettes sèches, coopération, solidarité, partager des outils et compétences, entraide...

Capacité d'agir

Ex. Formation, lutte contre la fracture numérique, transmission savoir-faire, accès à la culture, développement d'activités, accompagnement demandeurs d'emplois, faciliter les déplacements en milieu rural

Intégrité

Ex. Accès au logement, structures d'accueil médico-sociales, solidarité internationale, respect de la dignité Humaine, accès à une alimentation saine, égalité homme-femme

Limites planétaires (réchauffement climatique, usages de l'eau, biodiversité...)

Réduction, Réemploi, recyclage, valorisation

Ex. Réparation ou surcyclage de tous types d'objet pour la seconde main, réemploi direct de matériaux (BTP), recyclage de machines, réduire le gaspillage

Politique et gouvernance (participation, représentation, lobbying...)

Rôle de facilitateur

Ex. développement et animation de réseaux d'acteurs, faire évoluer les pratiques professionnelles (mutualisation des moyens, coopérative), prise de décision et ODD

Territoire (usage et contribution, ancrage...)

Développement local

Ex. relier les porteurs de projets avec les collectivités, créer du lien entre acteurs, stabilité et non délocalisation de l'emploi

Economique (origine et usage des fonds, investissement, redistribution...)

Insertion par l'activité économique

Ex. Aide à la création d'activité pour personnes éloignées de l'emploi, emplois en insertion

Financement acteurs de l'ESS

Ex. mise à disposition de ressources pour les projets (financière, ingénierie projet etc.)

Bien qu'ayant un champ d'action privilégié lié à sa raison d'être, toutes les structures interviennent sur plusieurs de ces dimensions. Ainsi, la dimension économique (viabilité, rémunérations...) doit être intégrée au même titre que les questions d'impacts environnementaux. Bien évidemment toutes ne peuvent être traitées dans un même temps mais savoir hiérarchiser ces dimensions permet d'orienter les choix de manière stratégique vers un objectif de durabilité.

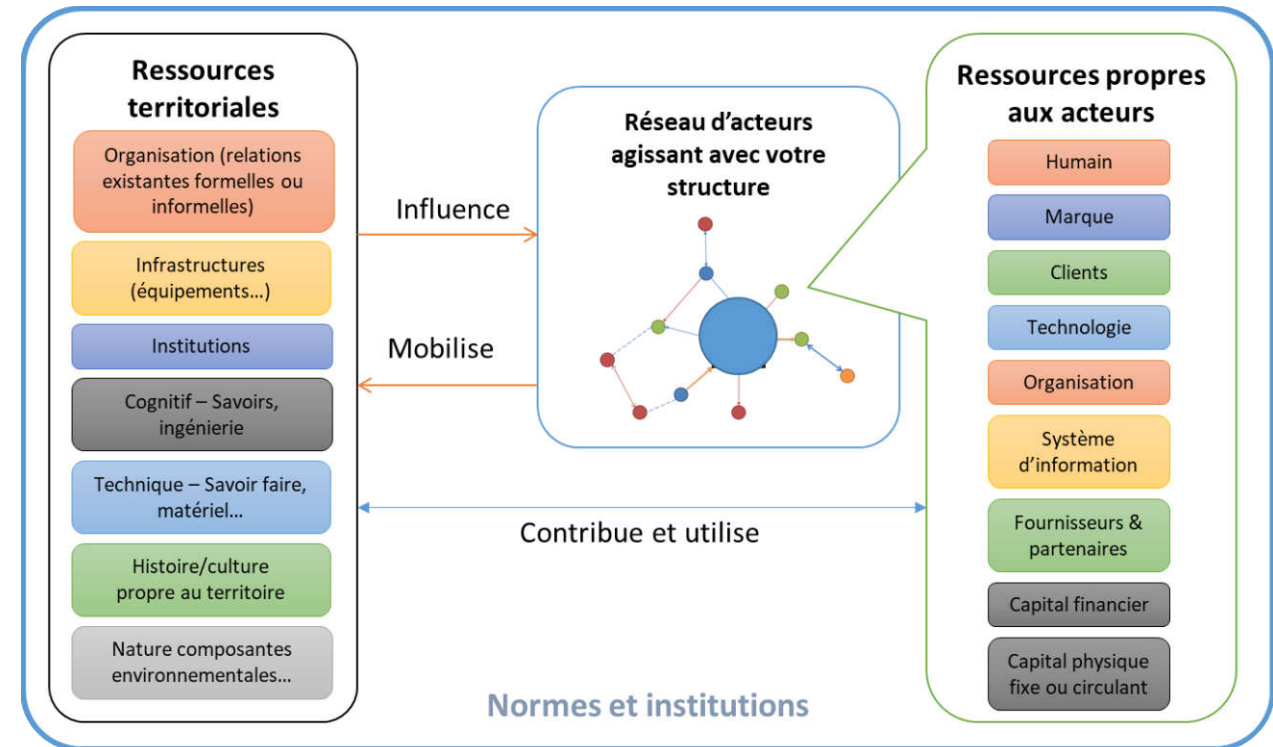
Les **ressources matérielles et immatérielles constituent l'ADN de votre structure**, ce qui fait sa spécificité, ce qui lui permet de créer de la valeur pour ses parties prenantes.

Ces ressources sont de différentes natures : les ressources Humaines (compétences et engagement des salariés, des bénévoles...), les ressources relationnelles (qualité des liens avec les fournisseurs, les partenaires), les ressources propres de l'organisation (notoriété, reconnaissance acquise sur le territoire...) ou encore les ressources techniques (capacités de R&D, matériels spécifiques, brevets...) etc.

Ces ressources sont toujours liées à des acteurs qui peuvent être dans ou hors de votre structure avec, par exemple, des ressources cognitives (réseaux professionnels, laboratoire de recherche...) ou encore des ressources propres à votre territoire : une culture ou une histoire partagée, des ressources infrastructurelles (équipements, réseaux de communication...) ou encore les ressources institutionnelles (support des collectivités). Considérant ces ressources, il apparaît que les offres ne sont pas transposables d'un territoire à un autre mais doivent être adaptées aux spécificités locales.

Ainsi, il devient stratégique de poser les réflexions suivantes: quelles ressources disponibles à proximité? Avec quel(s) acteur(s) dois-je m'engager pour avoir accès à ces ressources? Quel type de relation doit-on (ou peut-on) construire avec ces partenaires (i.e. information, consultation, collaboration, coopération)?

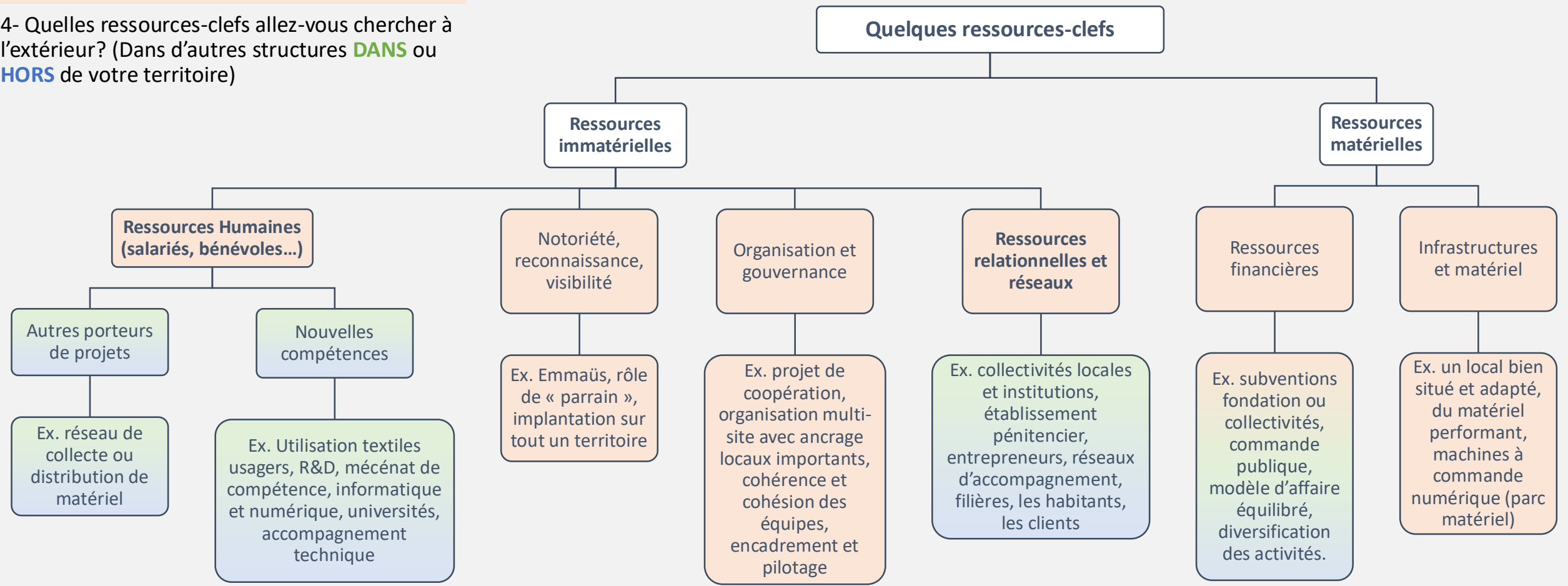
En complément de cette approche utilitariste, vous pouvez questionner en quoi votre structure développe (ou dégrade) les ressources de son territoire et contribue ainsi à son développement.



L'EFC est un modèle qui questionne votre place dans les réseaux de création de valeur et appelle à faire évoluer les relations avec certains partenaires pour faire œuvre commune (coopération) sur un territoire.

3- Quelles sont vos ressources-clefs en interne?
Celles qui font que votre structure est unique?

4- Quelles ressources-clefs allez-vous chercher à l'extérieur? (Dans d'autres structures **DANS** ou **HORS** de votre territoire)



Les deux ressources-clefs qui ressortent nettement sont les ressources Humaines portées par les salariés, bénévoles dans et hors de vos structures et les ressources relationnelles qui permettent d'avoir accès à de nouvelles ressources de différentes natures (ex. cognitive, financière etc.). Qu'elle soit interpersonnelle ou entre structures, politique avec les acteurs publics ou professionnelle via les filières et les acteurs de l'accompagnement, l'importance de cette ressource relationnelle met en lumière la nécessité de penser le niveau de qualité de ces relations (information, collaboration voire coopération).

Quelques éléments de définition

Il convient de se questionner sur les **valeurs créées et détruites** en lien avec votre raison d'être et vos activités réelles. Comment valoriser toutes les valeurs créées ? Comment repérer les valeurs oubliées ? Comment transformer les valeurs détruites en nouvelles opportunités de création de valeur ?

- **Les effets utiles** sont un ensemble d'effets positifs que les clients/usagers peuvent attendre de l'usage d'un bien ou de l'accès à un service. Il s'agit donc de passer de l'activité (bien, service) à la valeur. *(Source : Atemis)*
- **Les externalités sont des effets** d'ordre social ou environnemental non intentionnels, involontaires, ou indirects générés sur d'autres acteurs sans que cela soit l'objectif initial. Elles peuvent être positives (objectif : les amplifier) ou négatives (objectif : les réduire) *(Source : CERDD)*
- L'externalité caractérise le fait qu'une organisation crée **un effet extra-financier sur ses parties prenantes ou sur la société plus largement**. L'externalité peut être positive ou négative, pour une partie prenante interne ou externe (ou la société plus largement), sociale, environnementale (voire sociétale). *(Source : Du Vert dans les Rouages)*

S'appuyer sur les acteurs en présence et les ressources matérielles et immatérielles qu'ils peuvent apporter est une piste de réflexion à explorer. Questionner les systèmes de création/destruction de valeur permet également de faire évoluer la proposition avec/pour vos parties prenantes.

5- Quelles limites à la réalisation de vos activités? Quelles sont vos vulnérabilités?

7- Quelles coopérations développer ou renforcer pour dépasser ces limites?

6- Pensez-vous détruire de la valeur en réalisant vos activités? Pour qui?

Limites et vulnérabilités

Economique (Ex. Dépendance aux financements publics, difficulté à mobiliser des financements, coûts matière et énergie)

Ressources humaines (Ex. surmenage, désengagement, manque d'effectif qualifié)

Temporalités (Ex. Temps long de la prise décision dans les collectivités VS temps court des structures)

Taille (Ex. taille critique pour accéder aux marchés publics, taille des locaux)

Faire collectif

Ex. créer des consortium pour répondre à des AàP, coopération avec des acteurs locaux (entreprises conventionnelles), mutualisation de certaines ressources (locaux, RH)

Consolider les modèles économiques

Ex. financement tripartites, diversification des offres, collaboration acteurs économie conventionnelle, avoir une équipe dédiée

Sobriété volontaire

Ex. low-tech, limiter l'activité aux ressources disponibles

Valeurs détruites

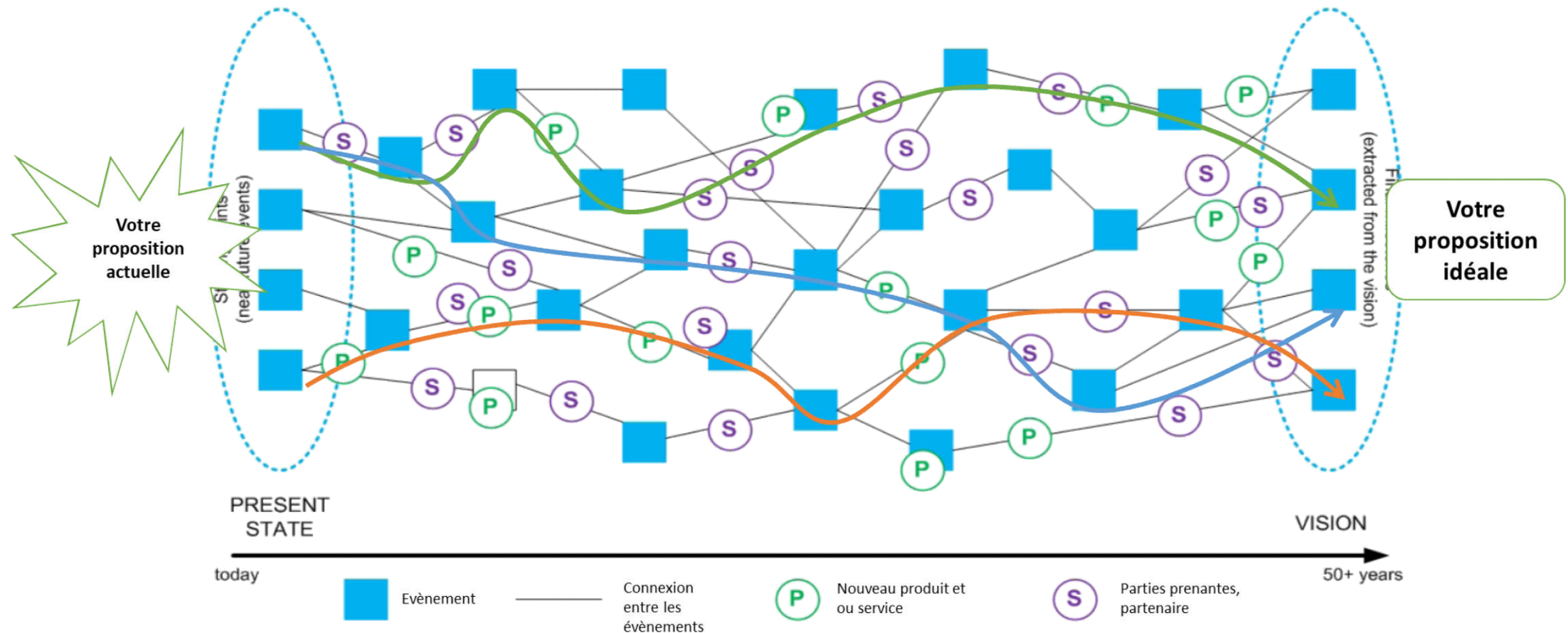
Impacts environnementaux (Ex. matière première, gaspillage, émission dues aux déplacements)

Economique Ex. mise en concurrence avec les acteurs de l'économie conventionnelle, logique de marché)

Organisation (Ex. gouvernance et modalités de pilotage (indicateurs de performance), limites de la gouvernance des associations)

Toute activité crée des impacts négatifs sur tout ou partie des 5 dimensions de la durabilité détaillées plus haut. Identifier ses vulnérabilités et ses impacts et les lier aux parties prenantes affectées, est un point de départ permettant de mettre en place des stratégies pour les dépasser et initier, à travers la coopération, de nouvelles propositions répondant à ces limites. Dans cet atelier, les questions économiques et de ressources humaines sont ressorties largement. L'intention de faire collectif permettrait de répondre à ces problématiques par des modifications des modes de financements, la mutualisation des ressources ou encore l'atteinte d'une taille critique pour décrocher des projets de grande ampleur. Un point intéressant mais finalement peu abordé est celui de la sobriété volontaire, quelle soit technique pour répondre aux enjeux environnementaux ou organisationnelle pour sortir des enjeux RH par exemple.

Parmi le faisceau de trajectoires qui peuvent vous emmener vers un idéal de durabilité (c'est-à-dire une proposition qui réponde aux enjeux de socio-environnementaux, économiques et politiques à l'échelle des territoires) la voie de l'EFC est pavée de nouvelles coopérations, de nouvelles activités, de nouveaux produits et services, autant d'opportunités qu'il faut repérer et saisir pour contribuer aux métamorphoses nécessaires de nos modes de vie et société.



PARCOURS D'ACCULTURATION À L'EFC



Automne – hiver 2023-2024

Pour des acteurs de l'économie conventionnelle et de l'Economie Sociale et Solidaire

2 parcours régionaux (Nord et Sud Nouvelle-Aquitaine)

4 journées

Coût de la formation

Prise en charge complète (hors trajets et déjeuners)

Vous apporter des outils et méthodes pour...

- ✓ Apports conceptuels illustrés par des cas réels (SPS, EF, EFC...) pour illustrer leur potentiel transformatif (**Comprendre et s'inspirer**)
- ✓ Evaluation du modèle de développement de votre organisation au prisme des principes de durabilité (**Quelles limites? Quel idéal?**)
- ✓ Inventaire des binômes acteurs-ressources pour une cartographie du système de création de valeur (**qui participe à mon offre? Comment?**)
- ✓ Initialisation d'une feuille de route (**quelles coopérations?**)

... et les déployer tout ou partie dans vos structures.

POUR PLUS D'INFOS



Mélanie Thuillier

Référente CRESS Sud NA

m.thuillier@cress-na.org

Rémy Poignant,

Référent CRESS Nord NA

r.poignant@cress-na.org



Sébastien Grall,

Référent ADI-NA

s.grall@adi-na.fr

PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT A L'EFC



RÉGION
Nouvelle-
Aquitaine



Septembre 2023 – septembre 2024

10 dirigeant.e.s de Nouvelle-Aquitaine

15 sessions collectives

- 2 jours d'introduction en présentiel
- 10 journées en présentiel
- 3 demi-journées en visio

Coût de la formation

10000 € dont 50 à 70% pris en charge par la région ou l'Ademe.

Reste à charge finançable par OPCO

Objectif du parcours

- ✓ Découvrir l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC)
- ✓ Questionner son modèle économique et les limites auxquelles on fait face
- ✓ Identifier les externalités positives et négatives de son activité
- ✓ Imaginer une nouvelle proposition de valeur vertueuse, pertinente et co-construite avec le client

POUR PLUS D'INFOS

Replay webinaire de
présentation en ligne

[Page web](#)



Sébastien Grall,

Référent EFC ADI-NA

Contact : s.grall@adi-na.fr

ÉTUDE ASSOCIÉE À UNE DÉMARCHE OU UN PROJET D'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ



Appel à projet national de l'ADEME (2023)

Pour les entreprises de toutes tailles et organisations de recherche publiques ou privées intéressées par le nouveau modèle offert par l'économie de la fonctionnalité.

Taux d'aide de 50-70% selon taille structure

Assiette de l'aide jusqu'à

- **50k€** pour étude et diagnostic
- **100k€** pour étude d'accompagnement de projet

Opérations éligibles

- **Etudes visant à acquérir des connaissances nouvelles** s'appuyant sur le modèle de l'économie de la fonctionnalité
 - Développement de méthodes et d'outils pour les entreprises ou les collectivités,
 - Questions relatives aux freins et leviers au développement de cette économie,
 - Évaluation environnementale de nouvelles offres,
 - Enrichissement du référentiel de cette économie.
- **Les études de diagnostic et d'accompagnement de projets** s'appuyant sur le modèle de l'économie de la fonctionnalité
 - Innovants ou exemplaires, reproductibles
 - Conduits dans le cadre d'un projet collaboratif,
 - Ayant un fort potentiel de bénéfice environnemental attesté par une évaluation indépendante

Plus d'informations sur le [site de l'ADEME](#) et auprès de vos interlocuteurs ADI et CRESS.

Accompagnement au montage et à la réalisation du projet

Romain ALLAIS,
ingénieur de recherche
[CRT APESA](#)



romain.allais@apesa.fr

06 15 84 56 36