

Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération Référentiel

(Version 3.7, de novembre 2019)

Ont contribué à la rédaction de ce référentiel V3.6
sous la direction de Christian du Tertre,
Nadia Benqué, Romain Demissy, François Hubault, Brigitte Pasquelin et Patrice Vuidel,
(les V1 et V2 avaient été rédigées en décembre 2009 et janvier 2012
par Christian du Tertre, Gérard Grass et Patrice Vuidel)

Accéder gracieusement aux documents (CC), les utiliser, les partager, les diffuser engagent les utilisateurs à citer les sources ;

... les faire évoluer ou les mobiliser dans le cadre de prestations de conseil ou de formation les engagent, de plus, à en demander préalablement l'autorisation et à en faire un retour ... pour enrichir une réflexion commune.

Ce document est édité par le laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS. Il est destiné, notamment, à la communauté de pensée et d'action qu'animent l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC) et les clubs territoriaux membres de l'Institut.

Comme tous les documents publics provenant d'ATEMIS, ce référentiel est communiqué selon les principes de l'organisation Creative Commons (CC) et mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons : Attribution – Pas d'Utilisation Commerciale – Pas de modification 4.0 International, notamment aux membres de l'IE-EFC.



Ces principes ont pour but de rendre accessibles (sans droit d'auteur) ces créations d'ordre intellectuel, de soutenir les échanges les concernant, et de favoriser leur enrichissement sur la base d'une expérience mise en commun, sous réserve de remplir et respecter les conditions d'usage.

La licence choisie correspond aux principes suivants :

- **Attribution (BY)** : autorisation d'usage sous condition de citer ses sources : dans notre cas, citer ATEMIS et IE-EFC.
 - **Pas d'Utilisation Commerciale (NC)** : les documents ne peuvent être vendus en tant que documents. Ils peuvent être reproduits et diffusés tels quels. Ils ne peuvent servir d'appui à des prestations de conseil ou de formation rémunérées, sauf convention particulière avec ATEMIS ou l'Institut.
 - **Pas de modification (ND)** : Aucune modification ne peut être faite sans une autorisation écrite préalable, et sans faire ensuite l'objet d'un retour. L'évolution et / ou la modification des documents restent soumises aux règles concernant la citation des sources.
-

Table des matières

Activité de travail.....	5
Business model.....	6
Chaine de valeur.....	6
Communs	8
Compétences.....	8
Configuration productive.....	10
Coopération	11
Coût élargi partagé	12
Découplage.....	12
Eco-conception.....	13
Economie circulaire	14
Eco-efficience	14
Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération	14
Économies d'adoption.....	16
Économies de complémentation.....	16
Économies de flexibilité.....	16
Économies d'intégration.....	17
Effet rebond	17
Effets utiles des services.....	17
Externalités.....	18
Investissement immatériel.....	18
Milieu Innovateur Fonctionnel Territorialisé.....	19
Modèle d'affaires.....	20
Modèle économique d'entreprise	20
Modèle industriel.....	21
Modèle serviciel	22
Patrimoine collectif immatériel.....	23
Performance d'usage	23
Productivité (et ses déterminants).....	23
Référentiel.....	24
Réflexivité.....	24
Ressources immatérielles.....	25

Sphère fonctionnelle	27
Solution associée	27
Solution intégrée	28
Systeme de compensation/coopération	28
Territoire	29
Territorial	29
Valeur économique	29

A

Activité de travail

Dans le langage courant, l'expression « travail » est utilisée selon plusieurs acceptions : le travail est synonyme d'emploi (« j'ai un travail ») qui permet d'accéder à un revenu sous forme salariale ou d'honoraire ; l'expression travail peut désigner, également, un résultat (« c'est du bon travail ») ; enfin, l'expression « travail » renvoie à l'activité (« je travaille »).

Toute activité ne relève pas du travail, certaines relèvent du loisir, du soin de soi... Les activités de travail ont pour objet de réaliser, sous contrainte de temps et de moyens, des biens ou des services destinés, d'un côté, à l'autoconsommation ou au don (économie non monétaire), de l'autre, à l'obtention d'un revenu (économie monétaire, marchande ou non marchande).

Cette activité s'inscrit dans une certaine division du travail conduisant à des formes de spécialisation ; la division du travail provoquant la nécessité d'engager des procédures de coordination afin de conjuguer les différentes activités vers la production d'un bien ou d'un service. L'activité opère en mobilisant des formes de coopération avec autrui dans le cadre d'une organisation sous contraintes de temps et de ressources : ressources matérielles (équipements, énergie et produits intermédiaires) et [ressources immatérielles](#) (compétences, confiance, pertinence, santé).

Ces ressources sont mobilisées selon des principes organisationnels et managériaux traduisant plusieurs « configurations productives ». Ces dernières peuvent se présenter sous la forme d'une « chaîne de valeur » interne et externe à l'entreprise (modèle de l'entreprise industrielle classique) ou sous la forme d'activités encastrées les unes vis-à-vis des autres (modèle de l'écosystème coopératif).

L'activité de travail s'opère en référence à un modèle de performance explicite ou implicite, relevant de plusieurs registres :

- qualité des biens et des services ;
- gains de productivité ;
- externalité ;
- effets de réflexivité ;
- rentabilité.

Selon le modèle économique de l'entreprise et sa stratégie, ces registres sont plus ou moins pris en compte. Dans certains cas, l'un peut jouer un rôle prédominant : la qualité dans le modèle artisanal ; la rentabilité dans le modèle industriel et financiarisé ; dans d'autres, il s'agit d'une combinaison de registres dont l'ordre dépend d'arbitrages politiques et stratégiques. L'évolution de la performance est dépendante des choix réalisés en matière d'investissements matériels (équipements), d'[investissements immatériels](#) associés à des « dispositifs réflexifs » ou à des dispositifs de veille, de R/D ou de communication.

L'activité de travail est dans les activités humaines centrale dans la mesure où elle permet :

- de contribuer à la dynamique économique en créant des biens et des services ;
- de créer du lien social, du vivre ensemble ;

- de contribuer « au développement personnel », à la construction de soi et s'appuyant sur la reconnaissance d'autrui ;
- de prendre part, implicitement ou explicitement, aux conditions politiques à partir desquelles les êtres font société, lors des arbitrages opérés en temps réel, dans chaque situation révélant un écart entre le prescrit et le réel.

Les activités de travail et le modèle de création de la valeur sont reconfigurés lors du passage à l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

Sources : F. Hubault, C. Dejours, 2010

Voir également, le site de l'association « Travail et Politique » : www.travailetpolitique.fr

B

Business model

Le Business Model est l'expression anglo-saxonne qu'il est possible de traduire par l'expression française de « modèle d'affaires » ou « modèle de revenu ». Il s'inscrit dans le modèle économique d'une entreprise, en ne le recouvrant que partiellement. Il traduit et caractérise les conditions dans lesquelles l'entreprise transforme les différentes dimensions de la valeur produite (valeur d'usage, effets utiles) en valeur monétaire. Il recouvre les conditions dans lesquelles l'entreprise contractualise avec ses clients, ses partenaires et ses fournisseurs.

Dans le cadre des trajectoires relevant de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, l'entreprise contractualise des engagements réciproques dont les engagements monétaires, pour réaliser en coopération avec ses partenaires la « solution intégrée ».

Réduire la notion de « modèle économique » à celle « business model » conduit à passer à côté, notamment, des questions essentielles de l'activité de travail, comme des conditions de son organisation et de son management, c'est-à-dire aux conditions de la production de valeur. C'est en réalité l'une des six composantes du modèle économique.

C

Chaine de valeur

Issu des travaux d'économistes américains académiques (Porter 1986), « le concept de chaîne de valeur » utilise la notion de valeur en confondant délibérément les notions de valeur d'usage et de valeur d'échange, c'est-à-dire les caractéristiques « physiques » des biens ou des services, issues du processus productif, et leur valeur « monétaire » acquise sur un marché lors de l'échange. Les conditions de la création de valeur au sens physique du terme liées à la successivité (ou la simultanéité) des séquences productives (cf. « configurations

productives ») sont présentées comme identiques aux conditions de captation, sous forme monétaire, de la valeur des biens ou des services.

Or, les lieux de production de la valeur sous forme réelle (valeur d'usage, effets utiles) et les lieux de captation de la valeur monétaire ne sont pas les mêmes. Les conditions de transformation de la valeur sous forme réelle en valeur monétaire, sont liées aux dispositifs institutionnels et les rapports de force régissant les rapports marchands entre acteurs. En d'autres termes, la création de la valeur (en tant que production de qualité et de gains de productivité) peut s'opérer dans certaines organisations ou entreprises et peut être captée sous forme monétaire dans d'autres, selon les dispositifs institutionnels qui régissent les échanges, les formes de concurrence et le rapport salarial. Par certains aspects, la valeur « circule » d'une organisation à une autre, selon l'impact des dispositifs institutionnels en présence.

En mettant en avant l'aspect fonctionnel de la production, le concept de « chaîne de valeur » permet de passer sous silence les dimensions conventionnelles des échanges marchands -au sens institutionnel du terme- qui permettent de faire en sorte que de la valeur est créée dans certains segments productif et transformée sous forme monétaire dans d'autres. Les salariés à travers leur implication dans le travail agissent sur les enjeux fonctionnels, alors que les enjeux conventionnels leur échappent. Le concept de « chaîne de valeur » prétend représenter la dimension fonctionnelle de la création de la valeur, (une représentation qui apparaîtrait comme « naturelle »), alors qu'il confond les lieux création de la valeur avec les lieux de transformation de la valeur sous sa forme monétaire, pour mieux privilégier les seconds.

Le concept de « Chaîne de valeur » conduit, aussi, à se représenter la valeur comme associée à la division sociale du travail dont la maîtrise fonctionnelle repose sur la prescription. Chaque séquence peut être, alors, considérée comme un « centre de profit » dont la rationalisation va conduire à la réduction des coûts obtenue par celle des ressources et de leur prix. Au sein d'une grande entreprise ou d'un groupe, ces « centres de profit » sont considérés comme indépendants les uns des autres, grâce à la généralisation de « prix de cession ». Ces derniers permettent d'introduire -au sein d'une même entreprise- une logique marchande, les « prix de session » relevant de conventions internes plus ou moins alignés sur les prix de marché lorsque ceux-ci existent. La performance globale repose, alors, sur la somme des performances locales, chaque « centre de profit » disposant d'objectifs précis exprimés sous forme, essentiellement, monétaire.

Cette façon de considérer la valeur favorise et justifie les processus de recentrage des entreprises sur ce qu'elles appellent leur « cœur de métier », c'est-à-dire les segments d'activité se présentant comme les plus rentables. Les autres segments sont externalisés sous formes de filiales ou vers la sous-traitance afin d'être restructurés et rationalisés selon des critères essentiellement financiers, le changement de convention collective permettant, souvent, de se dégager des accords les plus favorables aux salariés.

Il faut remarquer que l'expression « chaîne de valeur » émerge avec deux autres concepts : la compétitivité et la globalisation. Ces derniers conduisent à :

- mettre en concurrence les sites et les équipes de salariés ;
- imposer le primat du financier et du court terme ;
- légitimer la déterritorialisation des régulations ».

L'ensemble de ces processus viennent déstabiliser les anciens modes de régulation issus de la période de la croissance intensive des années 50-80.

Source : Christian du Tertre et Bruno Marielle, 2011, pp 11-12.

Communs

Un commun se caractérise par l'existence d'une ressource, et d'une communauté en charge de la gestion de cette ressource à partir d'un ensemble de règles sociales qu'elle a construites. La condition pour créer un commun, quel qu'il soit, est la décision d'une communauté de s'engager dans des pratiques sociales visant à gérer une ressource pour le bénéfice de tous les membres de la communauté- ce qui implique notamment une capacité à superviser les usages et à sanctionner les abus.

Un premier ensemble de communs concerne des biens matériels disponibles à tous (biens non « excluables ») et dont la quantité disponible est illimitée, sa consommation par un individu ou une entreprise ne réduisant pas celle des autres ((biens non rivaux). Les nappes phréatiques, les forêts peuvent par exemple devenir des communs.

Un second ensemble de communs concerne des ressources immatérielles (des connaissances par exemple). A la différence des communs matériels, les ressources immatérielles ne s'épuisent pas, voire se développent dans l'usage et le partage. La logique d'accès libre développée en informatique, puis la création d'un système de « creative commons », qui gèrent les droits et les limites d'appropriation, de partage et de commercialisation, ont permis d'adapter les principes des communs à ces ressources particulières. Dans cette seconde acception, les communs sont désignés par l'expression de « Patrimoine immatériel ». Ce dernier est souvent territorialisé, la contribution des entreprises à ce patrimoine conduisant à leur stabilisation dans les territoires considérés.

Plus les acteurs s'engagent dans la co-production du « Patrimoine Immatériel Territorialisé », plus les acteurs sont en capacité d'en tirer bénéfice au sens de bénéficier d'une ressource immatérielle. Bien entendu les dimensions matérielles des « communs » et la dimension immatérielle du PIT peuvent s'articuler et de renforcer.

Source : D. Bollier, 2013, C. du Tertre, 2007.

Compétences

La notion de compétence émerge dans les entreprises et en sciences sociales vers le début des années quatre-vingts. Elle est, alors, souvent utilisée à la place de qualification. Pourtant, l'une ne remplace pas l'autre ; la distinction de ces deux notions et la compréhension de leurs articulations méritent d'être identifiées.

<u>Qualification</u>	<u>Compétence</u>
<ul style="list-style-type: none">• <i>connaissances théoriques</i>• <i>connaissances techniques</i>• <i>savoir-faire de métier</i> <p><i>Généralement évaluable sur la base d'une épreuve de type examen ; mise en situation...</i></p> <p><i>Sanctionnée par un diplôme et une classification.</i></p> <p><i>La qualification est consubstantielle au salarié</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• <i>capacité à faire face à un évènement en intégrant la stratégie</i>• <i>capacité relationnelle, c'est-à-dire à coopérer avec les collègues, avec les niveaux n+1 et n-1, avec les bénéficiaires</i>• <i>capacité d'apprentissage sur la base de l'expérience</i> <p><i>Les compétences sont situées et ne sont pas évaluables sur un plan individuel</i></p>

Source : Christian du Tertre, 2009, 2013

La qualification désigne les savoirs (pratiques, technologiques, scientifiques) qui sont appropriés par chaque salarié et qui lui octroient la possibilité d'assumer des opérations, des tâches, des responsabilités dans une organisation sociale du travail spécifique.

Ces qualifications donnent lieu à des classifications selon une logique relevant de celle de la grille Parodi, généralement négociées par les partenaires sociaux. Des qualifications sont, ainsi, attribuables à chaque salarié au regard d'un métier.

Les compétences désignent les capacités des salariés à faire face à un évènement, à prendre en charge un aléa, un dysfonctionnement dans une logique compatible avec la stratégie de l'organisation, plus généralement, celle de l'entreprise. Cette aptitude du salarié repose, alors, sur sa capacité à mettre en œuvre des dynamiques de coopération (les fameuses aptitudes relationnelles) avec les pairs (coopération horizontale), les membres de la ligne hiérarchique (coopération verticale), les bénéficiaires des services (coopération transverse). Enfin, le salarié est appelé à apprendre de l'expérience pour développer ces aptitudes. De ce point de vue, le salarié est convoqué dans des registres relevant de sa personnalité.

Cependant, cette capacité à prendre en charge un évènement, à coopérer, à apprendre de l'expérience ne dépend pas que de lui. Cela dépend des outils matériels et des ressources immatérielles dont il dispose, de ses interlocuteurs dans leur propre volonté à coopérer, des dispositifs d'accompagnement mis en place par l'entreprise pour faciliter les dynamiques d'accumulation de connaissances. Cette compétence est ainsi en lien avec la qualité de l'organisation et celle du management. Elle est individuelle et collective.

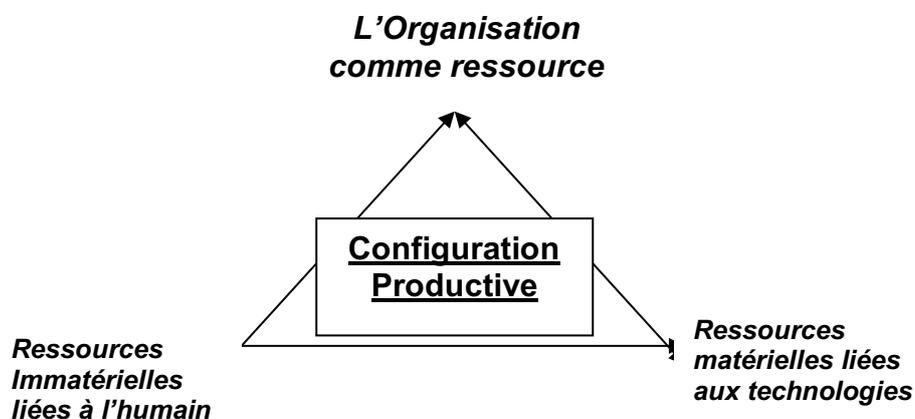
Dans cette perspective, séparer la dimension individuelle de la dimension collective de la notion de compétence est un non sens. La compétence est à l'articulation de l'individuel et du collectif. C'est pourquoi, une personne peut être compétente dans un certain environnement et ne plus l'être dans un autre et vice-versa. En définitive, la compétence est « située ».

Des liens forts relient qualification et compétence. D'un côté, il n'y a pas de compétence sans qualification ; de l'autre, c'est sur la base de l'exercice de la compétence dans sa double dimension individuelle et collective que le salarié peut acquérir une expérience à partir de laquelle ses qualifications en tant qu'ensemble de connaissances seront susceptibles de progresser. Encore faut-il que l'entreprise ait mis en place des dispositifs institutionnels permettant aux salariés de se repérer dans leur travail et de s'appuyer sur des investissements immatériels évaluant le travail collectif réel et les enjeux de professionnalisation.

Source : Christian du Tertre, 2009, 2013

Configuration productive

Toute « stratégie de profit » est fondée sur une activité clé mobilisant des compétences particulières, dans le cadre d'une organisation spécifique, s'appuyant sur des ressources matérielles et immatérielles données. Cette articulation de ressources sous contrainte de valorisation est dénommée « configuration productive ». Or, toute production est située, c'est-à-dire qu'elle est localisée sur un territoire et s'inscrit dans un espace sectoriel construit institutionnellement ; c'est ce qui permet à l'entreprise de bénéficier « d'externalités positives ». Dans cette perspective, les entreprises cherchent à rationaliser la mise en œuvre de leurs configurations productives, afin de rendre compatibles la recherche de gains de productivité et l'obtention d'externalités ressources liées à leur « situation » territoriale et sectorielle.



Source : Christian du Tertre, 2013

Il est possible de mettre en évidence huit grandes catégories de « configurations productives » : la première concerne essentiellement les mondes agricole et marin ; les trois suivantes, le monde industriel, les quatre dernières, le monde des services. Les huit appellations sont les suivantes :

- la configuration du vivant (agriculture, pêche...)
- la configuration industrielle de grandes séries (production en discontinue portant sur la forme de produits standardisés) ;

- la configuration industrielle de process (production en continue transformant la composition physico-chimique de produits fabriqués en grandes quantités) ;
- la configuration de chantier (production sur chantier, à l'unité ou en petites séries) ;
- la configuration des services logistiques (stockage, déstockage des marchandises, transport de marchandise ou de personnes, activités de distribution des biens...) ;
- la configuration des services administratifs et informationnels (formalisation d'une information sur papier ou de manière numérique, archivage, traitement, circulation, restitution) ;
- la configuration des services de réparation/maintenance (remise des produits aux normes d'usage, prévention des pannes) ;
- la configuration des services immatériels et relationnels (services aux personnes ou aux entreprises fondée sur une relation de service ayant un impact sur la qualité du service et l'efficacité des moyens mis en œuvre).

Les quatre dernières configurations productives qui concernent le monde des services, ont la particularité de mobiliser l'activité du bénéficiaire du service (le client, l'utilisateur, l'ayant droit...) dans le cadre d'un « rapport social de service ». Ce dernier dépend

- des conditions d'accessibilité aux services (conditions d'accès géographiques, culturelles, temporelles, financières...),
- des formes d'externalisation d'une partie des activités vers le bénéficiaire,
- de la qualité des échanges intersubjectifs lors de la relation de service,
- de la division sociale du travail en back-office.

Pour en savoir plus : Christian du Tertre, 1995, 1999, 2013

Coopération

Le développement économique a reposé, jusqu'à aujourd'hui, sur un processus ininterrompu de division et de spécialisation du travail, entre les salariés d'une même entreprise, entre entreprises, entre secteurs d'activité. Parallèlement, les enjeux de coordination entre ces activités séparées les unes des autres sont devenus primordiaux. La division du travail et la spécialisation ont permis à l'industrie d'une part de se confronter à la complexité, d'autre part à gagner en productivité. Cette dynamique atteint cependant des limites : pertes de sens du travail ; coûts de la coordination dépassant les effets positifs de la productivité ; effets pervers sur la qualité du travail en silo... La coordination relève donc de la prescription.

Il faut cependant remarquer qu'en tout temps et en toute situation, les opérateurs n'ont jamais pu limiter leur activité à la prescription (les apports de l'ergonomie sur cet enjeu sont décisifs). Pour « bien faire » et prendre en charge l'écart qui existe entre la prescription qui relève d'une anticipation, d'un souhait, d'un ordre, et le réel, les opérateurs doivent inventer des réponses et développer un travail réel qui établit un écart avec la prescription. Dans le cadre de la coordination, les opérateurs sont amenés à réaliser un tel écart en tenant compte des autres, de leurs « interlocuteurs » désignés par la coordination. Cette dimension de l'activité est dénommée « Coopération ». Elle s'observe au sein d'une organisation, d'une entreprise, entre entreprises, entre secteurs d'activité.

La coopération consiste à tenir compte des contraintes des autres dans les choix et arbitrages que font les acteurs dans leurs activités réelles. La coopération s'appuie sur la coordination tout en la dépassant. Elle désigne la capacité des uns et des autres à travailler dans son

champ de compétence tout en tenant compte du travail des autres. La coopération renvoie donc à la qualité du travail en tant qu'activité créatrice de valeur sur un plan économique, social ou personnel, et à la qualité des relations entre acteurs.

De ce point de vue, il existe trois types de coopération :

- la **coopération horizontale**, celle qui s'exerce entre pairs, entre membres d'un même collectif de travail, d'une même profession, d'un même niveau hiérarchique ;
- la **coopération verticale** qui s'opère au sein de la ligne hiérarchique propre à toute organisation ;
- la **coopération transverse** qui se déploie avec les bénéficiaires du service ou avec les fournisseurs. La qualité de cette coopération transverse est stratégique vis-à-vis du développement durable, vis-à-vis du modèle de l'économie de la fonctionnalité.

Source : C. du Tertre, 2009

Pour en savoir plus : C. Dejours, 2010 ; C. du Tertre, 2013

Coût élargi partagé

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

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

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

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

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

Source : B. Pasquelin, 2016.

D

Découplage

La très grande majorité des modèles économiques actuels centrent la croissance du revenu sur la croissance du volume de biens ou de consommables à vendre (un électricien vend un

volume de kw/h, un distributeur d'eau vend des m³ d'eau, un constructeur automobile vend un nombre de voitures, ...). Dans cette dynamique, l'obtention de revenus monétaires est étroitement dépendante de la consommation de ressources matérielles, matières premières, biens intermédiaires comme énergie. Plus une entreprise cherche à accroître son chiffre d'affaires, plus elle est amenée à augmenter son volume de vente, plus elle consomme de ressources matérielles.

Le découplage vise à casser cette corrélation entre création de richesses d'une part et consommation de ressources matérielles et d'énergie, d'autre part. A cet égard, il importe de distinguer le découplage relatif du découplage absolu. Le découplage relatif désigne une baisse de l'intensité matière/énergétique par unité produite. Malheureusement, un **découplage relatif** ne garantit pas pour autant une baisse absolue de ressources matérielles et énergétique (notamment à cause de [l'effet rebond](#)). La situation dans laquelle les impacts sur les ressources baissent en termes absolus est appelée le **découplage absolu**. Cela exige une réduction de l'usage de ressources matérielles et une croissance des ressources immatérielles mobilisées. La valeur servicielle du produit (output) augmente tout en diminuant les ressources matérielles consommées.

Pour en savoir plus : J. Theys, C du Tertre et F. Rauschmayer, 2010

E

Eco-conception

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

Un bien éco-conçu doit :

- Etre adapté à son usage, la forme suivant sa fonction
- Minimiser l'utilisation de ressources non renouvelables (matières premières et énergie)
- Minimiser les composants toxiques ou les substituer
- Etre fiable et utile
- Etre facile à entretenir, voire à réparer
- Etre conçu pour durer et pour pouvoir être recyclé
- Minimiser son impact environnemental sur l'ensemble de son cycle de vie

L'éco-conception des services va étendre la démarche ci-dessus aux conditions d'accessibilité des services par les bénéficiaires.

Pour en savoir plus : C. Sempels et J. Hoffmann, 2013

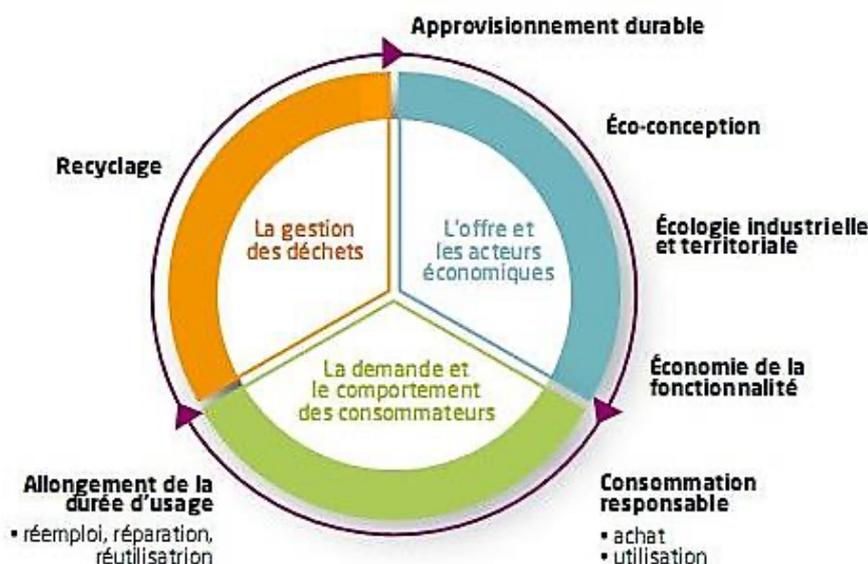
Economie circulaire

Le système économique actuel est très largement fondé sur des flux linéaires de matières : extraction de matières premières, transport, transformation et production de produits semi-finis ou finis, logistique, distribution. Ce système segmente l'utilisation des ressources et produit une quantité considérable de déchets.

A l'inverse, l'économie circulaire conduit à transformer les déchets en ressources productives. Les déchets sont réintroduits dans de nouveaux cycles économiques ou dans la biosphère (et ce sans générer d'externalités négatives).

L'économie circulaire est donc un terme générique pour désigner une dynamique industrielle, qui est, dans sa conception et son intention même, régénératrice. Les flux de matière sont de deux types :

- Un *nutriment biologique* qui est un matériau ou un bien conçu pour réintégrer le cycle biologique, en étant consommé par les micro-organismes du sol et par la faune ;
- Un *nutriment technique* qui est un matériau ou un bien conçu pour réintégrer, sans nuire à la biosphère, le cycle technique (ou métabolisme industriel).



Source : Institut de l'économie circulaire, 2014

Eco-efficience

L'efficacité avec laquelle les ressources naturelles (minérales, énergétiques et biologiques) sont utilisées par les systèmes industriels de production et de consommation pour répondre aux besoins de l'être humain, à des prix compétitifs, tout en veillant à réduire les incidences pour l'environnement qui y sont liées

Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération

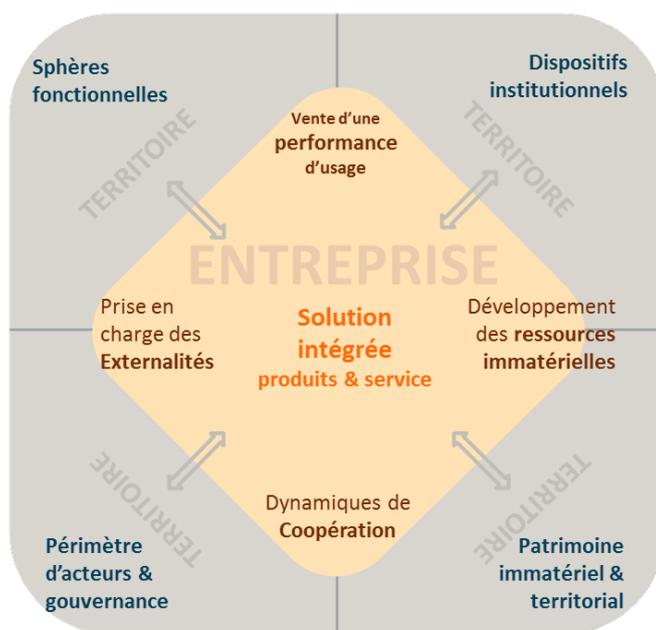
L'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération consiste à produire une solution intégrée de biens et de services, basée sur la vente d'une performance d'usage ou inscrite dans une dynamique territoriale, de telle manière que la solution prenne en charge des externalités sociales et environnementales. Ce modèle privilégie, donc, des offres fondées sur l'intégration de biens dont la propriété est conservée par l'offreur, et de services. La substitution de la vente d'un bien ou d'un service conçu comme un « quasi bien » par une

offre de « solution intégrée » est l'occasion de déplacer le périmètre des attentes prises en compte dans les domaines de « l'habiter », de la santé, de la mobilité, de l'information et de la connaissance, de l'alimentation ; et de les intégrer dans une perspective de développement durable. Ce déplacement du périmètre de l'activité autorise le découplage de la création de valeur du volume de la dimension matérielle de la production.

Les trajectoires permettant d'évoluer vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération distinguent deux cas de figures :

- Trajectoire 1 : La trajectoire de développement *centrée sur la performance d'usage* désigne le fait de ne plus vendre des biens ou des services séparés les uns des autres, mais de les mettre à disposition de ses publics cibles moyennant une facturation fondée sur les résultats obtenus par la performance d'usage provenant de leur intégration. Ce passage au modèle serviciel permet d'envisager d'une nouvelle manière le cycle de vie des équipements, ainsi que des conditions d'accessibilité aux services plus égalitaires.
- Trajectoire 2 : La trajectoire de développement *centrée sur une performance territoriale* désigne le développement de solutions intégrant des produits et des services de telle manière que le nouveau périmètre d'activité soit en mesure de contribuer aux dynamiques durables des territoires. C'est le changement de périmètre d'activités et d'acteurs engagés dans la réalisation de « la solution intégrée » qui permet de prendre en charge des externalités négatives ou de développer les positives repérées sur un plan territorial dans une perspective de durabilité. Cette approche de la dynamique économique change le rapport des entreprises aux territoires, d'un côté, à la dimension humaine du travail, de l'autre, en renouvelant l'approche de la coopération ; la « coopération transverse » devenant stratégique.

La dynamique productive engagée à travers ces deux trajectoires (un et deux) a tendance à réduire l'usage des ressources matérielles et à augmenter les ressources immatérielles et leurs impacts (effet ciseau). Les gains environnementaux, sociaux et sociétaux, de ces deux approches relèvent d'une double boucle : ils sont, d'une part, liés à une organisation circulaire des flux de matières relevant de l'[économie circulaire](#) (première boucle longue) ; ils conduisent, d'autre part, au développement de ressources immatérielles par la prise en compte des « effets réflexifs » adossés une organisation promouvant les retours d'expérience, le « management coopératif » et une gouvernance élargie aux parties prenantes (seconde boucle courte). Cela exige, d'un côté, le recours à l'[éco-conception](#), aux Analyses de cycles de vie (ACV) à l'[éco-efficience](#) ; de l'autre, à la promotion de la coopération et de la reconnaissance du travail réel.



Source :

G. Gaglio et J. Lauriol, C. du Tertre, 2011,
Club Economie de la Fonctionnalité et Développement durable, 2013

Pour en savoir plus :

C. du Tertre, 2006, 2007,
G. Gaglio et J. Lauriol, C. du Tertre, 2011,

Économies d'adoption

Gains de productivité obtenus dans la relation de service du fait de l'inscription dans la durée de la coopération et d'une meilleure connaissance mutuelle de tous les participants sur la base de la stabilisation des relations entre le prestataire et le bénéficiaire. Plus on se connaît, plus vite on se comprend, plus la co-production est facilitée et les coûts de coordination diminués. Par exemple : Le médecin, parce qu'il connaît ses patients, va gagner du temps sur le diagnostic. En retour le patient, parce qu'il a développé une relation de confiance avec son médecin, ne cherchera pas à obtenir un second avis (N. Benque, C. du Tertre, P Vuidel, 2014).

Économies de complémentarité

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

Économies de flexibilité

Gains de productivité obtenus dans la relation de service du fait de l'emploi de technologies flexibles et des aménagements du temps de travail.

Économies d'intégration

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

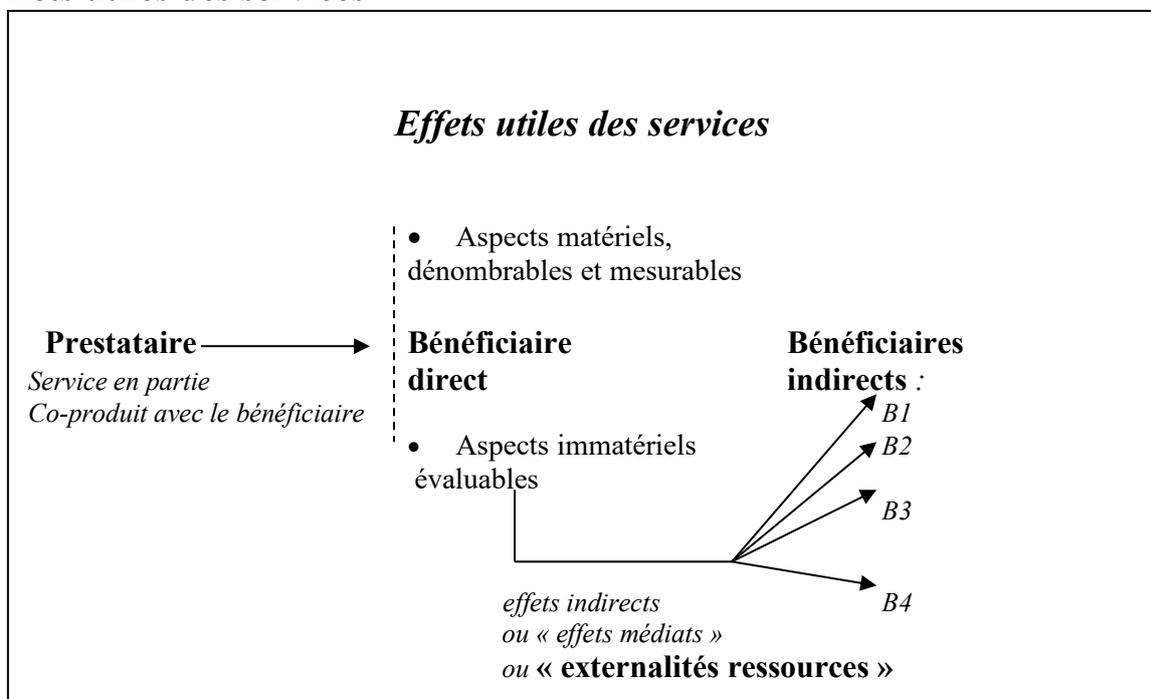
Effet rebond

L'effet rebond désigne l'augmentation de consommation de ressources matérielles liée à la réduction des limites associées à l'utilisation d'une technologie. Ces limites peuvent être monétaires, temporelles, sociales, physiques ; liées à l'effort, à un danger, à l'organisation.

Imaginons une situation où la consommation ne peut augmenter par manque d'argent. Le marché est "plafonné" par le pouvoir d'achat des consommateurs. Arrive une amélioration de l'efficacité des systèmes de production réduisant les coûts par unité. Cette innovation va dégager des économies permettant de consommer plus de produits ou services jusqu'à atteindre à nouveau les limites financières (ex. du *low cost* dans l'aérien qui a provoqué l'augmentation du nombre de passagers en convertissant des non-clients en utilisateurs du service).

L'augmentation de la consommation ne se fait pas forcément avec le même type de commodités : ainsi le gain de performance d'un équipement engendre une réduction des dépenses, gains pouvant ensuite être réinvestis dans l'achat d'un autre appareil.

Effets utiles des services



Source : C. du Tertre, 2007

Externalités

Les activités productives, d'un côté, les modes de consommation et de vie, de l'autre, provoquent des effets non intentionnels sur l'environnement écologique et social de nos sociétés. Certains de ces effets sont positifs, mais d'autres sont négatifs. Ces effets non intentionnels sont appelés « externalités ».

Dans la période actuelle, le développement économique fondé sur l'industrie et une dynamique « productiviste » (produire, vendre et consommer toujours plus de biens) pose de très nombreux problèmes de détérioration de l'environnement écologique et l'accroissement d'inégalités sociales et territoriales.

L'enjeu majeur du développement durable consiste à prendre en charge la réduction des externalités négatives et à accroître celles qui sont positives ce qui conduit à rechercher un (ou des) nouveau(x) modèle(s) de développement des territoires et des nouveaux modèles économiques d'entreprise. C'est dans ce cadre de préoccupations qu'émerge le modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

Source : C. du Tertre, 2006a

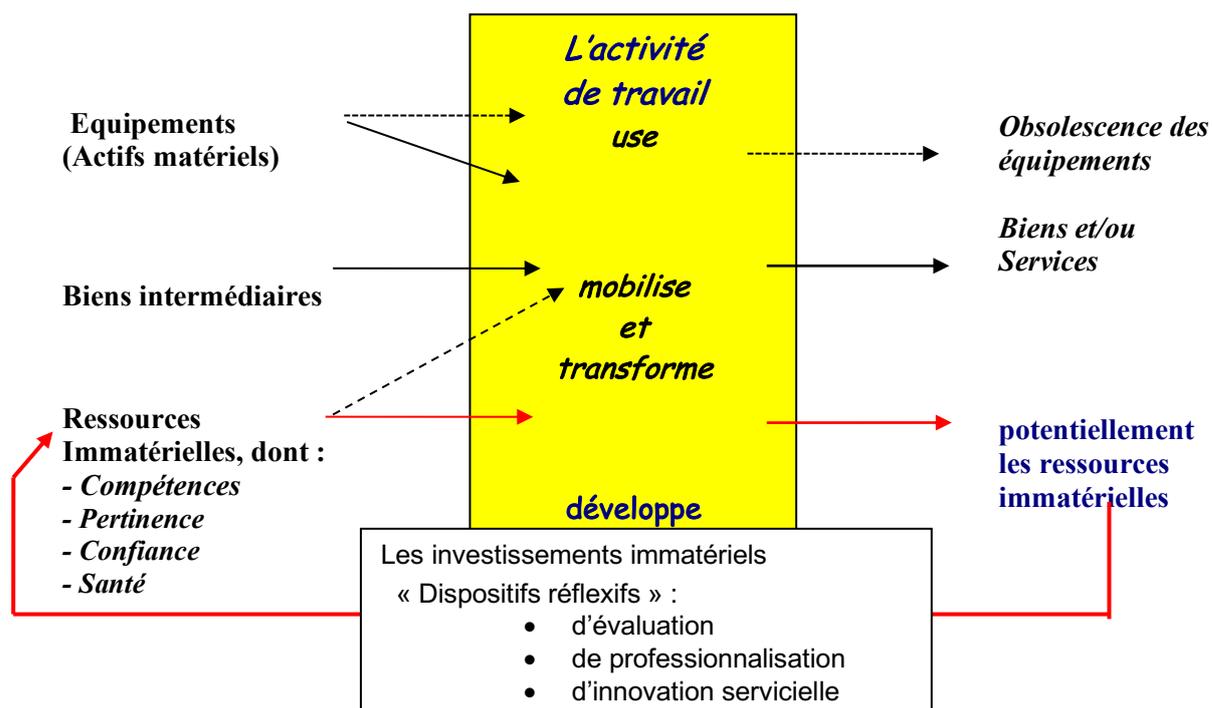
I

Investissement immatériel

Les principaux investissements immatériels :

- La professionnalisation des personnes et des organisations
- La conception de doctrines d'entreprise
- La R/D matérielle et immatérielle
- La conception de nouvelles organisations
- Le marketing
- Le dialogue social et territorial
- La communication interne et externe.

Les investissements immatériels comme condition de la valorisation des ressources immatérielles sur la base de l'expérience : Source : C. du Tertre, 2008



Les principales propriétés des « investissements immatériels » :

- l'investissement immatériel est coproduit en tant que service
- il repose sur la capacité des organisations à stabiliser les plages temporelles qui leur sont consacrés, au regard de la pression de la production directe ;
- ils sont animés de manière différenciée selon le type d'investissement
- ils ont des effets non mesurables mais évaluables (la révélation des effets);
- ils ont des effets qui relèvent « d'effets immédiats » et « d'effets médiats »

Source : C. du Tertre, 2002, 2007a

M

Milieu Innovateur Fonctionnel Territorialisé

Cette expression correspond à un dispositif partagé entre entreprises, filières, organismes d'intermédiation, collectivités territoriales, chercheurs, ..., permettant d'accompagner le développement de nouvelles stratégies entrepreneuriales (au sens large du terme) et territoriales et de les pérenniser. Cet espace porte des innovations institutionnelles, notamment au plan territorial, capables d'aider les organisations à surmonter les obstacles qu'elles rencontrent dans leur trajectoire vers l'économie de la fonctionnalité, et à articuler projets territoriaux durables et nouvelles formes de coopération dans la production, en créant une culture partagée, un partage de connaissances, de compétences et d'expériences.

Modèle d'affaires

Le modèle d'affaires traduit et caractérise les conditions dans lesquelles l'entreprise transforme les différentes dimensions de la valeur produite en valeur monétaire. Il recouvre les conditions dans lesquelles elle vend (ou loue) les biens et les services produits, de manière disjointe, associée ou intégrée. L'économie de la fonctionnalité cherche à promouvoir un modèle d'affaires orienté vers la reconnaissance de la valeur créée, la performance d'usage, plutôt que centré sur les moyens mobilisé (vente ou location de biens, facturation d'un temps de service). Le modèle d'affaires caractérise les conditions dans lesquelles l'entreprise contractualise ses relations d'achats et de ventes avec ses clients et ses fournisseurs.

Modèle économique d'entreprise

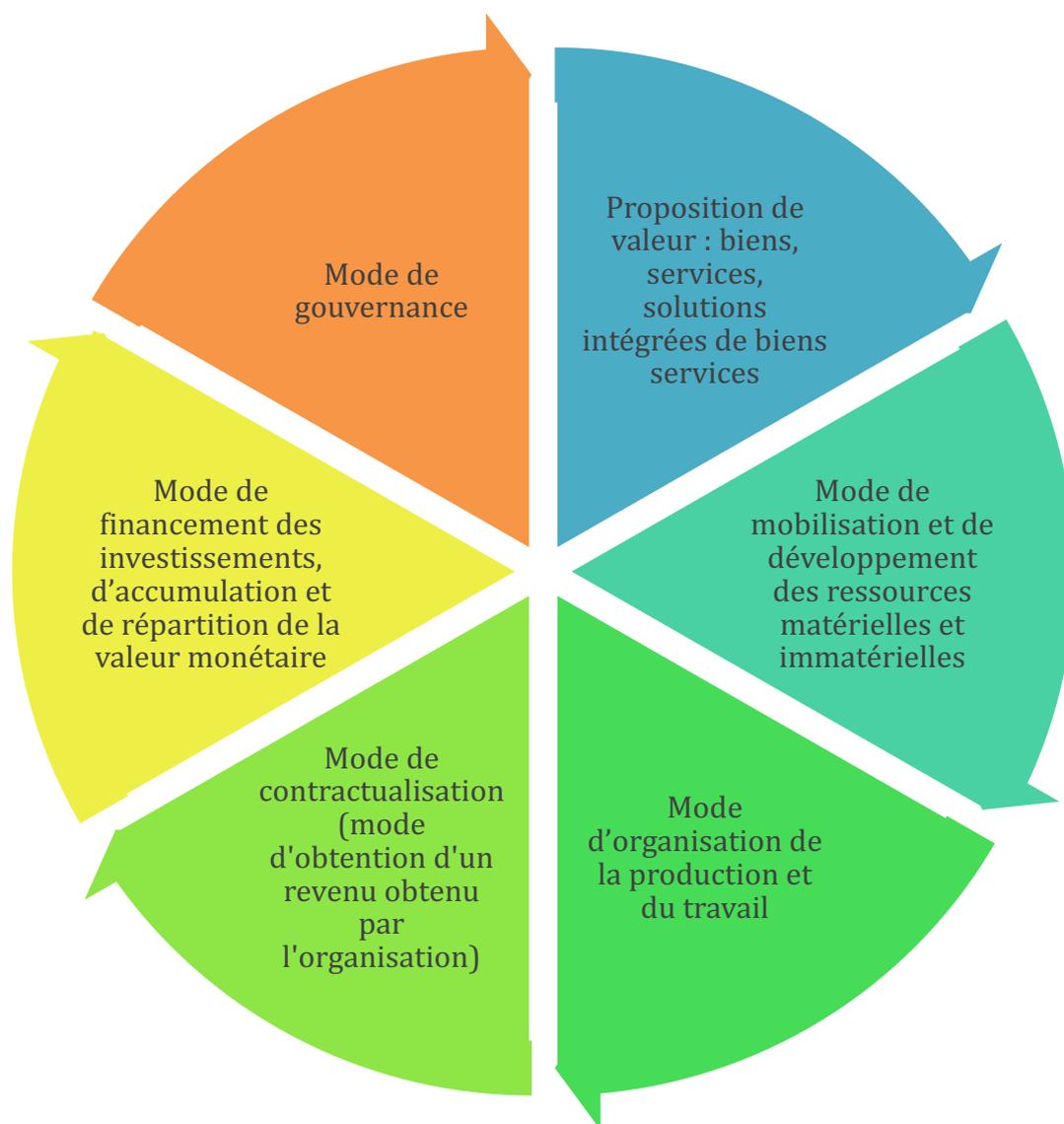
Le Modèle économique est plus large que le Modèle d'affaires ou Business Model. Il recouvre l'architecture des trois processus économiques que sont la création, la répartition et l'accumulation de la valeur.

Il indique en particulier les conditions à partir desquelles l'entreprise « capture » de la valeur sous ses formes monétaire et non monétaire.

Il s'articule autour de différents registres parmi lesquels :

- La [proposition de valeur](#) : biens standards, biens variés, biens plus services associés (logique de bouquet), solutions (biens et services intégrés)... , comme positionnement relativement à la concurrence,
- La mobilisation et le développement des [ressources](#) dont les [ressources immatérielles](#),
- L'organisation de la production (interne, externe) ; l'organisation du travail et le management ;
- Le mode de contractualisation du revenu
- Les conditions de financement des investissements, d'accumulation et de répartition de la valeur monétaire. Il s'en dégage une rentabilité de l'entreprise.
- Le mode de gouvernance

Source : C. du Tertre, 2007b



Modèle industriel

L'expression « modèle industriel » fait référence au modèle industriel fordien qui repose sur le séquençement de trois registres de la performance : 1- qualité, 2- productivité, 3- rentabilité. Ce modèle, caractéristique des Trente Glorieuses, est aussi bien applicable aux activités manufacturières qu'aux activités de service.

Cercle vertueux fordien (ci-contre).

Modèle serviciel

Comparé au modèle industriel¹, le modèle serviciel² présente les caractéristiques suivantes :

1) Le modèle serviciel induit une coproduction du service entre le prestataire et le bénéficiaire, qui avec la coopération, modifie le travail des équipes du prestataire.

2) Il transforme les déterminants du registre de la productivité. Une analyse rigoureuse des déterminants de productivité de chacun des modèles a été produite par Christian du TERTRE dont nous ne produisons ici qu'un tableau comparatif pour mémoire (C. du Tertre, 1999).

Les déterminants de la productivité	
MODÈLE INDUSTRIEL	MODÈLE SERVICIEL
L'intensité directe du travail liée au rythme des tâches sur le dispositif opératoire (tâches de réglage, d'outillage, de maintenance, de contrôle qualité, de mises au point entre services...) : possibilité d'obtenir des économies de temps par division du travail, spécialisation et intensification des tâches	L'intensité connexe du travail liée à la qualité des rapports entre acteurs : possibilité d'obtenir des économies de temps sur les séquences productives par une progression de la qualité des tâches de régulation du dispositif opératoire. L'intensité connexe du travail sollicite la mobilisation de la subjectivité individuelle et collective des salariés.
Les économies d'échelle (mutualisation, réduction des coûts fixes)	Les économies de flexibilité : être à même de réaliser des produits ou services différents sur des installations productives identiques
Les rendements d'ensemble : amélioration globale de l'efficacité productive par adéquation de la qualité des facteurs de production	Les économies d'adoption par processus d'apprentissage
les processus d'intégration matériel (progrès technique,	les processus d'intégration immatérielle (intégration de connaissances scientifiques nouvelles ; mise au point de procédures formalisées, parfois conceptualisées).

3) Le modèle serviciel met en plus l'immatériel au premier plan. Les ressources immatérielles comme la confiance entre acteurs, les compétences, la pertinence de l'organisation, y jouent un rôle déterminant. La structure des investissements a donc tendance à se déformer. Les dépenses relevant des investissements en matériels d'équipement occupent une place de moins en moins grande vis-à-vis des dépenses en « investissements immatériels », c'est-à-dire des dépenses en formation, en R&D, en information et communication, en conseil (du Tertre, 2012). Le financement des investissements immatériels devient alors un enjeu stratégique en permettant de développer ces ressources au sein de l'entreprise. Avec l'immatériel, c'est aussi la nécessité de passer de la mesure physique de la performance, à la

¹ L'expression « modèle industriel » fait référence au modèle industriel fordien qui repose sur le séquençage de trois registres de la performance : qualité, productivité, rentabilité. Ce modèle, caractéristique des Trente Glorieuses, est aussi bien applicable aux activités manufacturières qu'aux activités de service.

² L'« économie servicielle » ne se cantonne pas au secteur tertiaire, mais à toute forme d'économie où la majorité de la valeur est créée par les services et/ou la majorité des emplois renvoient à des activités de service. Cette expression renvoie donc à une économie fondée sur les services et l'immatériel, alors qu'en comparaison, dans le modèle industriel, les ressources mobilisées sont essentiellement matérielles. C. du Tertre, 2009.

mise en œuvre de dispositifs d'évaluation admettant le caractère hétérogène et non quantifiable des différentes variables de la performance.

P

Patrimoine collectif immatériel

La notion de « patrimoine collectif » permet d'établir une distinction entre les principes de l'accumulation du capital propre aux entreprises et ceux de l'accumulation de patrimoine propre aux secteurs et aux territoires. Les effets utiles induits par l'activité de service, et notamment les effets médiats (ceux qui surviennent avec un décalage dans le temps), qui dépassent le cadre de l'entreprise, peuvent être ressources pour d'autres acteurs. La mise en synergie de ces ressources permet le renforcement de leur potentiel productif au niveau d'un territoire ou d'un secteur d'activité (un patrimoine collectif peut se construire dans un cadre territorial mais également dans un cadre sectoriel par exemple). Plus les acteurs y contribuent, plus ils gagnent en retour. C'est ce que le concept de « patrimoine collectif immatériel » (C. du Tertre, 2008), signifie.

Le « patrimoine collectif » relève de l'accumulation de richesses associée aux dynamiques institutionnelles, d'une part, aux activités des acteurs individuels et collectifs, d'autre part ; que ces activités soient productives ou non, marchandes ou non.

Performance d'usage

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

Par exemple : l'entreprise passe de la vente d'un appareil de chauffage à la vente d'une solution de confort thermique. Ce qui est vendu c'est un résultat ; un nombre de degrés attendus, une qualité de chauffage qui produise du confort de vie pour les occupants, la maintenance, mais aussi la formation à l'usage,....

Productivité (et ses déterminants)

Les gains de productivité relèvent de la capacité à réduire l'usage de ressources vis-à-vis d'unité produite. Trois dimensions sont observables :

- La productivité du travail (Y/N), horaire ou par tête ;
- La productivité des consommations intermédiaires (Y/CI),
- productivité des équipements (Y/K).

Y désigne le nombre de produits, N les heures de travail (ou le nombre de travailleurs), K le nombre d'équipements.

L'obtention de gains de productivité dépend de déterminants.

Dans le monde industriel, ce sont essentiellement :

- les économies d'échelle rendues possible par l'extension des volumes de la production industrielle et, aujourd'hui, des gammes de produits, la concentration spatiale des équipements et la centralisation du capital ;
- l'intensification du travail rendue possible par les effets d'apprentissage qu'autorise la spécialisation du travail. Cette intensification est accrue aujourd'hui par l'extension de l'activité de travail hors du site de production ;
- les capacités d'intégration des activités productives grâce au progrès technique et, notamment, aujourd'hui, grâce aux NTIC.

Dans le monde serviciel, ce sont essentiellement :

- les économies de flexibilité associées aux aménagements du temps de travail et à l'usage de technologie flexibles ;
- les économies d'adoption qui étendent les économies d'apprentissage à la stabilisation de la coopération transverse entre prestataires et bénéficiaires ;
- les économies de complémentation à travers la qualité de la coopération entre des compétences complémentaires pouvant appartenir à des organisations différentes ;
- les économies d'intégration (principalement immatérielles) grâce aux processus de création de solutions intégrant biens et services et grâce à la progression des connaissances mobilisables dans les activités de travail et des outils immatériels autorisant la stabilisation des processus.

Pour en savoir plus : C. du Tertre, 1999, 2005, 2006b

R

Référentiel

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

Réflexivité

La réflexivité est l'une des cinq dimensions de la performance. Avec les externalités, la réflexivité s'ajoute aux trois dimensions mises en avant dans le modèle industriel, la qualité, la productivité et la rentabilité (ce que l'on nomme habituellement le périmètre des résultats, immédiats). Plus discrètes, et donc moins évidentes pour un regard gestionnaire standard, elles sont pourtant de plus en plus stratégiques dans l'économie moderne.

La réflexivité s'intéresse à la façon dont le processus productif affecte les ressources qu'il a mobilisées - particulièrement les ressources immatérielles, liées au travail -, et donc conditionne la pérennité de l'activité.

A la différence des ressources matérielles, les ressources immatérielles sont toujours engagées totalement, entièrement, car elles ne sont pas divisibles. De ce fait, c'est dans leur existence même qu'elles sont affectées par le mode de leur engagement alors qu'on peut consommer des parts-fractions des ressources matérielles sans engager leur totalité (par exemple, consommer du pétrole ne

signifie pas solliciter toutes les réserves de pétrole). Mais il y a une autre différence importante. Alors que les ressources matérielles sont inévitablement détruites dans l'usage, les ressources immatérielles peuvent se développer dans l'usage, croître dans le mouvement même qui les mobilise : la confiance, la pertinence, la compétence, la santé, et la combinaison de ces dimensions que constitue la coopération, peuvent ainsi se développer, si les conditions organisationnelles et managériales ont été pensées pour cela (c'est le sens même de Développement de la Ressource Humaine). Au final, la combinaison de ces deux singularités des ressources immatérielles constitue un enjeu stratégique, particulièrement dans la perspective d'une économie du Service. Cet enjeu, c'est celui de la réflexivité.

Dans l'économie servicielle en effet, la réflexivité constitue une dimension essentielle de l'évaluation de la performance qui ne peut pas l'ignorer sous peine d'enjambrer un ressort important pour le développement durable de l'organisation.

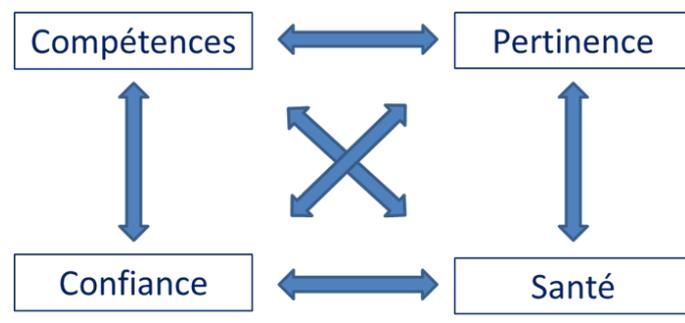
Source : F. Hubault, 2017

Ressources immatérielles

Les ressources immatérielles sont des ressources non mesurables et non dénombrables. Par exemples les compétences, la confiance, la connaissance, la pertinence d'une organisation ou d'une offre, les connaissances, l'esthétique... sont des ressources de plus en plus stratégiques dans les activités productives, mais qui ne sont pas dénombrables. A l'opposé des ressources matérielles qui s'épuisent lors de leur usage, les ressources immatérielles peuvent se développer sur la base de l'expérience de la production, de la vie.

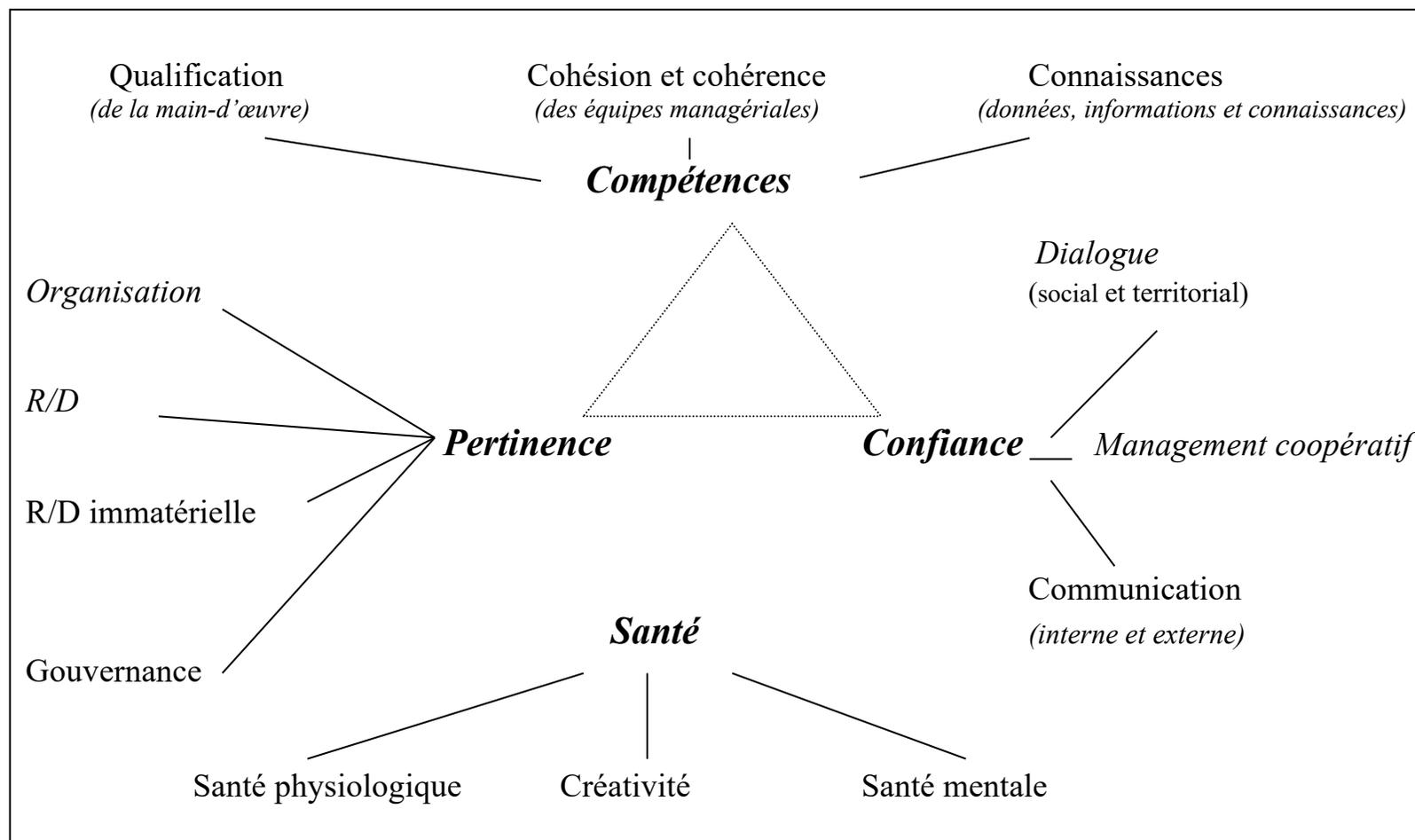
Pour favoriser le développement de ces ressources immatérielles, les organisations engagent des « investissements immatériels » : la formation, la professionnalisation, la R/D, le conseil, la communication, le dialogue social... Ces investissements représentent des dépenses d'ordre monétaire de plus en plus importantes et des dépenses en temps (il faut prévoir et réserver du temps à la réalisation de ces investissements).

Les ressources immatérielles peuvent s'accumuler au niveau d'une entreprise et constituer un capital immatériel. Elles peuvent aussi s'accumuler sur le plan territorial et constituer un patrimoine. Ce « patrimoine immatériel et territorial » constitue un ensemble de ressources pour les activités productives agricoles, industrielles ou de services, mais également un ensemble de ressources pour les habitants du territoire concerné. Les ressources de ce patrimoine sont accessibles en fonction de l'engagement des acteurs et de l'émergence d'organismes d'intermédiation.



Source : C. du Tertre, 2002, 2007c

Les ressources (actifs) immatérielles



Source : C. du Tertre, 2007c, page 77.

S

Sphère fonctionnelle

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

Par ailleurs, le développement durable fait émerger de nouveaux enjeux (qualité de l'air, prévention des déchets, mobilité durable, qualité de vie au travail, bien vivre alimentaire, etc.) pour lesquels la construction de réponses passe également par l'intégration d'une diversité de compétences / activités autrefois inscrites dans des secteurs d'activités distincts. La sphère fonctionnelle correspond à de nouveaux périmètres d'enjeux autour des attentes des personnes et des organisations en matière de mobilité, de santé, d'habiter, d'alimenter, d'éducation, etc. La sphère fonctionnelle est l'espace à partir duquel se construisent les coopérations permettant de sortir des silos que représentent les secteurs d'activités, permettant l'émergence de nouvelles formes de réponses. Les sphères fonctionnelles ont toujours une actualité située territorialement, leur régulation relevant de dispositifs institutionnels infranationaux.

Enfin, dans les relations inter-entreprises, l'analyse des effets utiles de l'intervention d'un prestataire vis-à-vis de son client fait émerger un ensemble d'enjeux liés au travail : enjeux, de sens, de reconnaissance, de productivité, de qualité, de sécurité, de santé, etc. Là également, il est possible de partir de ce périmètre d'enjeux –ou sphère fonctionnelle- pour concevoir et mettre en œuvre une offre porteuse d'une valeur ajoutée servicielle plus élevée, en associant un ensemble de compétences complémentaires.

Source : C. du Tertre et P. Vuidel, 2016

Solution associée

La première offre de solutions consiste à associer des services à des produits, sous la forme de « bouquets » qui seront vendus ou loués. Généralement, plusieurs combinaisons possibles sont offertes aux clients afin d'améliorer leur vie quotidienne (dans des relations entre entreprises et ménages dénommées par les gestionnaires « b to c ») ou de faire progresser la performance de leur activité productive (dans des relations entre entreprises souvent dénommées « b to b »). Le client choisit parmi cette diversité de réponses, celle qui lui apparaît la plus appropriée au regard de ses attentes et de son budget. Il a toujours la possibilité de dissocier le « bouquet » que représente cette « solution associée » et de limiter le nombre de produits ou de services.

Si le coût de la solution a tendance à croître au fur et à mesure de l'élargissement de l'association des produits et des services, cette croissance reste inférieure à la somme des achats séparés des biens et des services, des « économies d'intégration » étant réalisées par le fournisseur de « solutions ».

Source : C ; du Tertre, G. Grass et P. Vuidel, 2012

Solution intégrée

Une offre de solutions apparue récemment consiste à intégrer des services et des produits de telle manière que la solution réponde à des objectifs de performance en matière sociale et environnementale. C'est l'intégration des produits et des services qui permet de prendre en charge les externalités négatives liées aux usages des produits et des services.

La prise en charge des effets dits externes de l'usage séparé des produits et des services, mobilise de nouvelles formes de coopération entre les prestataires et les bénéficiaires. Pour atteindre la performance envisagée, chacun est amené à prendre des responsabilités dans la réalisation de la solution intégrée, leur compétence évoluant. Le périmètre d'intégration des externalités dans la solution fonde, en grande partie, sa valeur servicielle. La désintégration de l'offre en produits et services séparés, les uns des autres, entraîne la perte de sa valeur et de son lien avec le développement durable.

Les deux approches de l'offre de solutions (associées ou intégrées) ont des liens entre elles. Il faut remarquer que c'est souvent à la suite d'une expérience d'offre de « solutions associées » que les entreprises souhaitent à aller plus loin dans une perspective de développement durable. Cette expérience est souvent nécessaire pour que soient envisagées des « solutions intégrées » relevant plus explicitement de l'économie de la fonctionnalité.

Source : C. du Tertre, G. Grass et P. Vuidel, 2012

Système de compensation/coopération

Étant entendu que toute activité génère des effets utiles au-delà des effets attendus par la prestation, l'expression « système de compensation/coopération » fait référence à des arrangements entre le prestataire et les bénéficiaires des effets utiles qui captent la valeur sans rémunérer le service/dispositif qui en est à l'origine. Le système de compensation/coopération vise alors à rééquilibrer les bénéfices et les charges entre les bénéficiaires des effets utiles et ceux qui les créent et qui portent les investissements.

L'expression « système de compensation » est préférée à celle de « système d'échanges » qui sous-entend l'existence d'un marché organisé et un transfert de propriété de biens, concrétisé par un échange monétaire. Dans le cas d'une activité relevant de l'économie de la fonctionnalité (et plus généralement d'une activité servicielle), qui n'est, par nature, pas standardisée dans la mesure où le bénéficiaire du service agit en coopération avec le prestataire pour coproduire la solution, l'expression « système de compensation » paraît mieux adaptée.

Le système de compensation/coopération consiste à mettre en discussion, avec les bénéficiaires concernés par l'effet utile, la **contribution acceptable** qu'ils seraient prêts à consentir au regard du bénéfice que produit l'effet sur leur activité. On parle ici plus volontiers d'une « contribution acceptable » que d'un « consentement à payer » (CAP). La différence s'explique par le fait qu'il ne s'agit pas ici d'un échange marchand, qui suppose de payer pour une chose déterminée, mais davantage de consentir à une compensation d'un bénéfice potentiel. De plus, cette compensation n'étant pas assurément quantifiable et pas forcément monétaire, on préfère utiliser le terme de « contribution » à celui de « dépense ».

T

Territoire

La notion de « territoire » est éminemment polysémique selon les disciplines qui y ont recours. Il ne s'agit pas ici, d'un espace délimité par une autorité ou une juridiction quelconque. Le territoire, tel qu'il apparaît dans le document, témoigne d'une appropriation à la fois économique, idéologique et politique de l'espace par des groupes humains qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire, de leur singularité (Di Méo, 1998). Le territoire est avant tout, un espace habité et partagé.

Territorial

Traduit le dépassement de la dimension micro – entreprise, ménage, individus – sans pour autant entrer dans une dimension macro – de dimension nationale. Ce dépassement s'explique par l'existence d'effets induits à la concomitance des activités productives marchandes, non marchandes et même d'autres activités non productives, au sein d'un même espace. Ces effets d'une grande complexité se traduisent par l'émergence d'enjeux partagés localement, invitant à passer de la définition du périmètre du territoire, à celui de la définition du projet territorial auquel adhère une communauté de pensée et d'action. Le projet territorial est dans ce cadre défini de manière dynamique, en lien avec des enjeux se renouvelant à travers un rapport constant des membres de la communauté au réel des activités »

Source : Lajarge, 2009. R. Demissy, 2017

V

Valeur économique

La notion de valeur économique fait débat aujourd'hui. Elle est souvent réduite à sa dimension monétaire en lien avec la rentabilité de l'entreprise ou au budget des

administrations. Les nouvelles approches économiques distinguent, actuellement, cinq registres articulés les uns aux autres :

1. La qualité :

La production transforme la qualité des « attributs » des biens, des personnes ou des organisations.

La qualité relève de la qualité que présentent l'usage des biens, les effets utiles des services ou les effets des solutions intégrant biens et services.

2. Les gains de productivité :

Les gains de productivité relèvent de la capacité à réduire l'usage de ressources vis-à-vis d'unité produite. Trois dimensions sont observables :

- La productivité du travail (Y/N), horaire ou par tête ;
- La productivité des consommations intermédiaires (Y/CI),
- productivité des équipements (Y/K).

Y désigne le nombre de produits, N les heures de travail (ou le nombre de travailleurs), K le nombre d'équipements.

L'obtention de gains de productivité dépend de déterminants.

Dans le monde industriel, ce sont essentiellement :

- les économies d'échelle rendues possible par l'extension des volumes de la production industrielle et, aujourd'hui, des gammes de produits, la concentration spatiale des équipements et la centralisation du capital ;
- l'intensification du travail rendue possible par les effets d'apprentissage qu'autorise la spécialisation du travail. Cette intensification est accrue aujourd'hui par l'extension de l'activité de travail hors du site de production ;
- les capacités d'intégration des activités productives grâce au progrès technique et, notamment, aujourd'hui, grâce aux NTIC.

Dans le monde serviciel, ce sont essentiellement :

- les économies de flexibilité associées aux aménagements du temps de travail et à l'usage de technologie flexibles ;
- les économies d'adoption qui étendent les économies d'apprentissage à la stabilisation de la coopération transverse entre prestataires et bénéficiaires ;
- les économies de complémentation à travers la qualité de la coopération entre des compétences complémentaires pouvant appartenir à des organisations différentes ;
- les économies d'intégration (principalement immatérielles) grâce aux processus de création de solutions intégrant biens et services et grâce à la progression des connaissances mobilisables dans les activités de travail et des outils immatériels autorisant la stabilisation des processus.

3. Les externalités :

Ce sont, tout d'abord, les effets non intentionnels de la production de l'entreprise sur son environnement. Ces externalités produites peuvent être négatives ou positives. Elles peuvent être environnementales (pollutions) ou sociales (inégalités, précarité ...).

Ce sont, ensuite, les effets induits par l'activité non intentionnelle des autres ou par l'environnement, qui augmentent ou réduisent les ressources disponibles de l'entreprise.

4. La réflexivité :

La qualité du processus productif (organisation et coopération) comme du management (outils et dispositifs de gestion) affaiblissent ou développent les ressources immatérielles.

5. La rentabilité :

La valeur d'usage ou les effets des activités servicielles se métamorphosent en valeur monétaire par l'intermédiation du marché et/ou de conventions. Cette métamorphose de la valeur qui doit permettre d'assurer la rentabilité du capital.

Source : C. du Tertre, G. Grass et P. Vuidel, 2012

**Pour en savoir plus :
une Bibliographie**

Club Economie de la Fonctionnalité et Développement durable, 2013, *Bilan 2013*, Paris, www.club-economie-fonctionnalite.fr

ADEME, ATEMIS, Vuidel P, Pasquelin B., 2017. *Vers une économie de la fonctionnalité à haute valeur environnementale et sociale en 2050. Les dynamiques servicielle et territoriale au cœur du nouveau modèle*. 299 pages.

<https://www.ademe.fr/vers-economie-fonctionnalite-a-haute-valeur-environnementale-sociale-2050>

Collection ADEME Expertise, janvier 2019 : *Développement durable des territoires, la voie de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération*, Tertre C, Vuidel P, Pasquelin B. <https://www.ademe.fr/developpement-durable-territoires-voie-leconomie-fonctionnalite-cooperation>

Bollier D., 2013, *La renaissance des communs*, Edition Charles Léopold Mayer.

Bourgeois F., Hubault F., 2005, « Prévenir les TMS. De la biomécanique à la revalorisation du travail, l'analyse du geste dans toutes ses dimensions », *@ctivités*, 2 (1), pp19-36, <http://www.activites.org/v2n1/bourgeois.pdf>

Cazamian P., Hubault F., Noulin M., 1996, *Traité d'ergonomie*. Toulouse : Editions Octarès

Dejours C., 1994, *Le facteur humain*. Paris : PUF, collection Que sais-je ?

Dejours C., 1996, « Epistémologie concrète et ergonomie », in Daniellou F. (s/d) *L'ergonomie en quête de ses principes, débats épistémologiques*. Toulouse : Éditions Octarès, pp. 201-220

Dejours C., 2010, *Travail Vivant* (deux tomes),

Demissy R. 2017, *Trajectoires sectorielles longues et actions collectives territoriales : quelles capacités d'intervention pour les acteurs locaux ?*, Thèse de Doctorat de sciences économiques (en cours), sous la direction de Christian du Tertre, Université Paris Diderot, Laboratoire LADYSS, 282 pages.

Di Méo G., 1998, *Géographie sociale et territoire*, Collection Fac Géographie, Nathan Université, Paris.

Gaglio G. et Lauriol, J. Tertre C. du, 2011, *L'économie de la fonctionnalité, une voie nouvelle vers le développement durable*, Editions Octarès, Toulouse, 167 pages.

Hubault F., 1999, « Engagement du travail, engagement dans le travail : les enjeux de la mesure de la productivité du travail », *Ergonomie et productivité, questions mutuelles ?* Toulouse : *Revue Performances humaines et techniques*, n° hors série, septembre, pp.3-12

Hubault F., 2001, « Faire de l'ergonomie une pensée... », in Hubault F. (coord.), *Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique*. Toulouse : Editions Octarès, pp.11-32

Hubault F., 2006a, « La limite ou la borne ? Évolutions et permanences des réponses de l'ergonomie aux interpellations du travail », in F. Hubault éditeur, *le stable et l'instable dans le travail*, Actes du séminaire Paris1, 23-25 mai 2005, Éditions Octarès

Hubault F., 2006,b « Intervention et savoirs, la pensée au travail », colloque intitulé *Nature d'intervention*, nature de savoir, CNAM – 6/7 avril

Hubault F., 2009, *Le travail, un défi pour la GRH*, CNAM-ATEMIS

Lajarge, 2009, Comment passer de l'objet-territoire comme résultat, au problème-territoire comme révélateur ?

Porter M., 1986, *Choix stratégiques et concurrence*, Editions Economica

Sempels C. et Hoffmann, J. 2013, *Les business models du futur : créer de la valeur dans un monde aux ressources limités*, Pearson Education, Paris.

Tertre C. du, 1999, « Activités immatérielles, subjectivité et productivité », *Performances*, n° hors série intitulé « ergonomie et productivité, questions mutuelles », septembre, pp. 86-93.

Tertre C. du, 2002, « Activités immatérielles et relationnelles : quels nouveaux enjeux pour les territoires ? », *Géographie, économie et société*, Volume 4 - n° 2 – 2002, pp 181 – 204.

Tertre C. du, 2005, « Services immatériels et relationnels : intensité du travail et santé », *Activités*, Volume 2, n°1, pp 37-49.^[1]_[SEP]

Tertre C. du, 2006a, « Ouvrir le champ de l'évaluation de la performance au registre des externalités », in Edith Heurgon (coordinatrice), *Le développement durable c'est enfin du bonheur*, collection essai, Editions de l'Aube, pp 104-120.

Tertre C. du, 2006b, « Performance, du modèle industriel néo-taylorien au modèle serviciel », in François Hubault (éditeur), *Le stable, l'instable et le changement dans le travail*, Editions Octarès, Toulouse, pp 59-78.

Tertre C. du, 2007a, « Economie de la fonctionnalité, performance et Développement Durable », in Edith Heurgon (coordinatrice), *Economie des services et Développement Durable*, l'Harmattan, Paris, pp 39-49.

Tertre C. du, 2007b, « Difficultés des entreprises et espaces de régulation », in Antoine Lyon-Caen et Quentin Urban (sous la dir.), *Les salariés et la défaillance de l'entreprise*, collection « Thèmes et commentaires », Editions Dalloz, Paris, pp. 135-159.

Tertre C. du, 2007c, « Création de valeur et accumulation ; capital et patrimoine », *Economies et Sociétés*, tome LX, n°3, pp. 157-176.^[1]_[SEP]

Tertre C. du, 2008, « Investissements immatériels et Patrimoine collectif immatériel », in C. Laurent et C. du Tertre (éd.), *Secteurs et territoire dans les régulations émergentes*, Edition l'Harmattan, Paris, pp. 73-90.

Tertre C. du, 2009a, « Les métamorphoses du travail dans l'économie servicielle », *Economie et management*, janvier, n°130, pp. 5-15.^[1]_[SEP]

Tertre C. du, 2009b, « Modèle industriel et modèle serviciel de performance », *Economies et Sociétés*, Série « Economie et Gestion des Services », EGS, n°10, 4/2009, pp. 643-662.^[1]_[SEP]

Tertre C. du, 2013, "Economie servicielle et travail : contribution théorique au développement d'une économie de la coopération", *Travailler*, n°29, pp 29-64.

Tertre C. du, Grass G. et Vuidel P, 2012a, *Synthèse de l'accompagnement des entreprises, proposition de « référentiel »*, rapport d'ATEMIS au conseil régional du Nord-Pas de Calais, 26 janvier, 8 pages

Tertre C. du et Marielle B., 2011, *De la valeur industrielle à la valeur servicielle : les conséquences sur le travail et l'action syndicale*, séminaire organisé et animé par ATEMIS à la demande du service « Economie et Société » de la Confédération de la CFDT, 96 pages.

Tertre C. du, Grass G. et Vuidel P., 2012a, *Vers une dynamique d'économie de la fonctionnalité*, rapport d'activité auprès du conseil régional du Nord Pas de Calais

Theys J., Tertre C du et Rauschmayer F., 2010, *Le développement durable, la seconde étape*, Editions de l'Aube, Paris, 206 pages.