



territoires en transition

RÉFÉRENTIEL EFC*

***ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION**



ATEMIS
LABORATOIRE D'INTERVENTION
ET DE RECHERCHE atemis-iefrc

avec la participation de





LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

territoires
en transition
RÉFÉRENTIEL EFC



ATEMIS
LABORATOIRE D'INTERVENTION
ET DE RECHERCHE atemis-liffr

avec la participation de



Sommaire

- 6 La notion de modèle économique
- 8 Le modèle industriel
- 9 Aller plus loin
 - Exercice
 - Ressources complémentaires
- 15 A propos

territoires
en transition

Le modèle économique dominant est au coeur des problèmes sociaux, environnementaux actuels : il n'y aura pas de transition (écologique, sociale et sociétale, économique et politique) sans un changement de modèle économique, au service d'un autre modèle de développement des territoires.

Les dynamiques économiques relèvent de trois niveaux généralement dénommés comme micro (périmètre de l'entreprise – cf fiche n°5) / méso (secteurs d'activité et territoires infranationaux) / macro qui sont articulés et interdépendants les uns aux autres.

Nous nous attacherons ici aux deux premiers niveaux et plus spécifiquement l'échelle d'intervention du modèle économique « territorial » correspondant à notre échelle d'intervention et de ce que nous considérons comme « pouvoir d'agir », tout en ayant conscience des changements de conjoncture et de cadre qu'introduisent les inflexions de politique économique nationale comme internationale.

La première fiche de ce référentiel concerne le modèle économique qui nous servira de point de repère.

Le modèle économique est souvent réduit à sa seule dimension monétaire et financière, généralement intitulé modèle d'affaires. Or d'autres dimensions le caractérisent et il est important de les connaître pour comprendre le modèle actuel et comment il enferme souvent les entreprises et les collectivités dans des limites ou impasses qui se jouent à différentes échelles (voir les fiches n°5 et n°6 à ce sujet). Nous pourrons alors plus facilement envisager des chemins pour dépasser ces limites et soutenir une transition écologique et sociale.

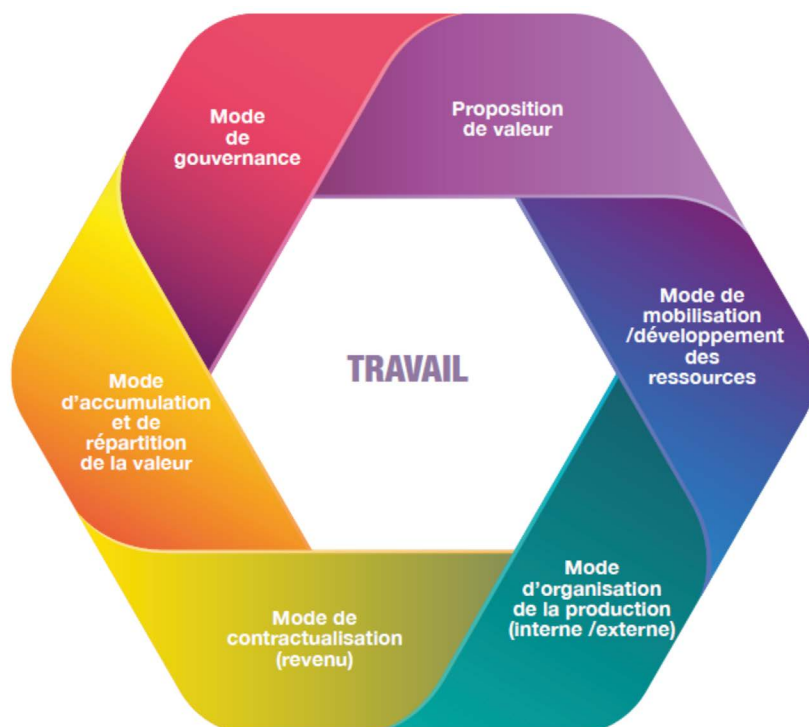
Dans ce document, vous découvrirez les 6 registres du modèle économique, permettant de décrire la dynamique d'un acteur économique, et pourquoi nous parlons de « modèle industriel » pour caractériser le modèle économique actuellement dominant.

► **Un exercice vous est proposé pour décrire votre modèle économique et le schéma des relations entre les différents acteurs concernés par votre activité.** Les notions d'effets utiles et d'externalité seront introduites (elles seront reprises plus en détails dans la fiche n°2 sur les dimensions de valeur).

La notion de modèle économique

Un acteur économique est une personne morale qui, au regard d'un ensemble de finalités qu'il souhaite porter, conçoit, réalise un ensemble de biens et de services destinés à un ou plusieurs types de bénéficiaires. Il perçoit de ces activités des revenus, des recettes ou des contributions... Cette personne morale peut avoir différents statuts : de droit privé (SA, SARL, Scop, SCIC...), associatif, mixte (SEM) ou public (Syndicat intercommunal, Société Publique Locale). Par extension nous pouvons (pourrions ?) parler du modèle économique des collectivités, qui elles aussi produisent des biens / services, avec un système de revenus / recettes spécifique.

Quel que soit le statut, nous pouvons décrire et analyser le modèle économique existant de l'acteur au travers de six registres, qui s'articulent entre eux autour de la mobilisation du travail des personnes dans une visée de création de valeur. Cette première étape permet de poser un premier état des lieux pour s'inscrire dans une dynamique de transformation et d'évaluation d'un nouveau modèle économique



territoires en transition

1 • LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Finalités affichées	Description des finalités
Finalité(s)	A quelles finalités cherche-t-on à répondre ?
Registres	Description du registre
La proposition de valeur	Comment se conçoit l'offre ? Comment se formule-t-elle (la vente d'un bien, la réalisation d'un service, l'engagement sur une performance) ? Au travers des productions, des activités, quelle valeur cherche-t-on à créer ? Comment se décrit la qualité attendue ? Qui sont les bénéficiaires de cette valeur ? Comment s'évalue la valeur créée ?
La mobilisation et le développement des ressources au service de la production	Quels sont les ressources matérielles (biens d'équipement ou de consommation intermédiaire, matières, énergie) nécessaires à la réalisation des activités ? Quelles modalités pour optimiser, limiter, l'usage des ressources matérielles ? Quelles ressources immatérielles (ex : des compétences, une connaissance du territoire, une capacité de travail avec d'autres acteurs, une organisation adaptée, etc.) sont nécessaires à la réalisation des activités ? Ces ressources ont la particularité de pouvoir se développer au travers de l'activité : comment favoriser leur développement ?
L'organisation de la production des biens / services / performances	Comment s'organise la production ? Sur quels déterminants s'appuie la recherche de productivité ? Quel management est mis en place ? Quels sont les outils de pilotage et de suivi de la performance ? Avec quels autres entreprises, acteurs est-on en lien dans le cadre de la réalisation de nos activités ? Quelles sont les formes de relation (sous-traitance, partenariat...) ?
Le modèle de revenus	Comment est généré le revenu lié à l'activité ? Qui est susceptible de contribuer à sa génération ? Comment se définit le niveau de contribution monétaire attendu ? Par qui ?
L'accumulation et la répartition de la valeur monétaire	Comment se constitue le capital ? Comment se financent les investissements ? Par qui ? Comment se pilote la stratégie d'accumulation / répartition de la valeur monétaire créée ? Qui est bénéficiaire de la distribution de valeur monétaire ? Dans quelles proportions ?
La gouvernance	Quelle est la forme juridique de l'opérateur ? comment s'organise la gouvernance interne ? Quelles sont les relations entre ceux qui dirigent et ceux qui travaillent sans assumer de responsabilité de direction ? Comment le management soutient-il le travail ? La gouvernance s'inscrit-elle également dans une dimension territoriale ? Comment ?

Ces six registres recouvrent trois dimensions qu'il est utile d'analyser de façon spécifique :

Une dimension « réelle » : qui renvoie au travail, à son organisation. Comment produit-on les biens, les services, comment organise-t-on la relation aux bénéficiaires, comment manage-t-on et pilote-t-on la structure, etc.

Une dimension monétaire : qui renvoie à la fois à la gestion financière de l'opérateur économique (rapport aux investissements, à la rentabilité), à la façon dont la valeur créée au travers de la production des biens et services génère un revenu / une recette, qui vient appuyer le développement de l'activité.

Une dimension institutionnelle qui cadre l'activité et qui renvoie à la pertinence et à la légitimité des règles, des conventions... : type de contrat avec les bénéficiaires, avec les éventuels commanditaires, droit du travail, normes, lois, etc.

Le modèle industriel

Le modèle économique dominant est issu du « modèle industriel » fondé sur une logique de vente de biens et de services standardisés, associée à une recherche de production en volume : il incite donc les acteurs économiques à utiliser plus de matières, plus d'énergies, pour produire plus de biens ou de services.

Cette logique consistant à indexer le volume des biens et des services vendus et le chiffre d'affaires, imprègne fortement nos modes de pensée, nos organisations, et s'avère incompatible avec les enjeux du développement durable.

► Cette dynamique est à l'œuvre aussi bien dans les entreprises ayant une activité industrielle que dans celles dont l'activité relève des services.

Pourquoi parle-t-on de « modèle industriel » ?

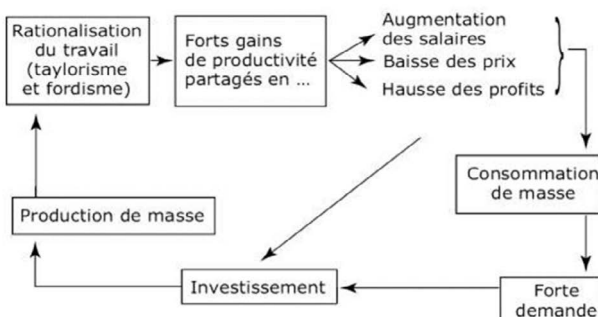
Aussi appelé « modèle fordien » ou « fordisme » par les économistes de la régulation, l'expression désigne le modèle économique en usage dans la période de forte croissance des Trente Glorieuses.

Ce modèle reposait sur les principes suivants :

► **Un système de production en masse de produits standardisés**, assurant de forts gains de productivité obtenus par une organisation du travail intensive (division du travail, spécialisation et intensification des tâches), permettant des accroissements importants de pouvoir d'achat ;

► **Une extension de la consommation de masse**, dans une période de forte croissance, soutenue par une intervention massive de l'État dans l'économie, notamment à travers une redistribution des revenus vers les catégories modestes et la mise en place d'une large protection sociale (État-providence).

Le « cercle vertueux de la croissance fordiste » peut se résumer à l'aide du schéma ci-dessous :



1 Cette expression fait référence à la période de forte croissance économique survenue à la fin de la Seconde Guerre mondiale jusqu'au premier choc pétrolier de 1973. Elle a été porteuse de changements économiques et sociaux majeurs, notamment la naissance de la société de consommation, et se caractérise par : la reconstruction économique du pays dévasté par la guerre, le retour vers une situation de plein emploi, une croissance forte de la production industrielle, une expansion démographique importante (le baby-boom), un accès encore aisé aux énergies en général et aux énergies fossiles en particulier, le fort développement des technologies...

La logique industrielle basée sur la vente de volumes

Le modèle de production est caractérisé par :

► **Une offre de produits standardisés** : biens, services, ou biens + services (quasi-biens),

► **Une logique de « bouquet de services »** : on ajoute des services en complément du bien. Ex : le vendeur automobile propose un service de financement du bien, une extension de garantie etc.

► **L'importance des aspects matériels**

► **Dans la production et la transaction une place prépondérante donnée aux indicateurs comptables** et à la mesure

Le modèle de consommation est caractérisé par :

► **Une offre fondée sur un prix de marché ;**

► **Le transfert de droits de propriété** comme garantie de la satisfaction. Peu importe qui échange ;

► **Une satisfaction liée à toujours plus de biens/services.**

La logique de volume est liée à la consommation de masse.

Dans le même temps, nous sommes passés d'une logique de marchés locaux à un renforcement des marchés nationaux, internationaux. Ainsi, les États ont cherché à intégrer les marchés et réduire les barrières entre les pays pour créer des marchés continentaux, mondiaux, avec par exemple en 1986 la signature de l'Acte unique européen donnant lieu à la création du marché unique européen, la création en 1995 de l'Organisation Mondiale du Commerce.



Exercice : Décrire son modèle économique

Préalable : identifier les finalités affichées

1. Déterminer le périmètre des activités à étudier

Définir les activités qui vont faire l'objet de la suite de l'exercice : l'ensemble des activités ou une partie d'entre elles. Vous pouvez choisir en fonction du contexte dans lequel vous vous situez. Notamment si vous faites l'exercice dans le cadre d'un collectif d'acteurs.

2. Remplir le tableau ci-dessous qui décrit les différents registres du modèle économique et chercher à répondre aux questions posées sur le périmètre choisi.

3. Réaliser un schéma de la relation entre les différents acteurs concernés par la réalisation des activités liées à la production des biens et services de l'entité analysée selon le modèle ci-dessous.

Registres

La proposition de valeur

La dimension plus « formelle » de la description de l'offre. La façon dont vous formalisez votre offre ; La « promesse » faite au travers de l'offre ; les dimensions de qualité formalisées.

Les questions à instruire

Quelle est votre offre ? A qui est-elle adressée, quels sont les bénéficiaires ?
Comment exprimez vous ce que vous apportez aux bénéficiaires, les résultats visés ? Qui a défini ces résultats ?
Quelles sont les dimensions de qualité attendues / formalisées ?

Les réponses

Registres

La proposition de valeur

Les différentes composantes de biens et services qui composent votre offre ;
Les différents acteurs associés à la mise en oeuvre, les modalités de mise en oeuvre.

Les questions à instruire

Quels sont les principaux éléments de mise en oeuvre ?

Lister les biens et les services apportés ? Identifier par qui ils sont apportés.

Interroger la coproduction avec les bénéficiaires directs / voire indirects / les commanditaires.

Hypothèse : aucun acteur ne produit seul un service. Il y a des interactions pour produire celui-ci aussi bien avec les bénéficiaires qu'avec les commanditaires.

Les réponses

La proposition de valeur

La valeur créée et éventuellement détruite.

1/ Comment s'évalue / se pilote la performance, le fait que les résultats soient atteints / ou pas ? Est-on dans des obligations de moyen, de performance ?

2/ Au travers de la vente des biens / de la mise en oeuvre des services, quels sont les différents effets utiles directs ou indirects que l'on identifie (et les acteurs concernés) ? (effet utile : un bénéfice pour les personnes, les autres acteurs). On cherche ici à sortir d'une définition de la qualité de l'offre pour aller vers une appréciation de la valeur créée.

3/ Identifie-t-on des acteurs impactés positivement ou négativement de façon involontaire (= externalités) ? Externalité : effet non voulu de l'action d'un acteur sur un autre acteur ; les externalités peuvent être positives ou négatives. On peut considérer qu'une externalité négative correspondant à une destruction de valeur pour un acteur.

4/ A quels champs de politiques publiques ces différentes dimensions d'effets utiles / externalités renvoient-ils ?

Les réponses

Registres

Les questions à instruire

La dimension contractuelle et monétaire

Comment se construit le revenu ? Qui paye ?
A partir de quels éléments : comment se calcule, se définit le niveau de revenu attendu ?
Sur la base de quoi : un service rendu, une performance, des effets utiles reconnus ?

Les réponses

Questionnements sur le modèle économique

La valeur créée

Quelle différence, quels écarts relevez vous entre les attendus tels qu'énoncés / formulés dans la description de la proposition de valeur et la valeur effectivement créée au travers des effets utiles identifiés ?

Hypothèse : la formulation des résultats attendus et la valeur potentiellement créée ne sont pas identiques. Le service génère un ensemble d'effets utiles qui ne sont pas mis en avant dans la commande initiale.

Les réponses

Registres

Questionnements sur le modèle économique

Le mode / modèle de rémunération.
La cohérence entre la valeur créée et le mode de rémunération.

Les questions à instruire

Est-on dans la rémunération de moyens de production ? D'une valeur de service ? Y a-t-il un écart entre ce qui est rémunéré et la valeur créée ?

Que se passerait-il si on cherchait à optimiser, réduire les moyens mobilisés pour rendre le service (ex : pour les routes, des matériaux plus durables générant moins d'entretien ? Pour la chaufferie une réduction des consommations liée à un accompagnement des usagers, pour les déchets, le déploiement d'activités visant à une prévention de la production de déchets etc.).

Si l'on voulait construire une convergence d'intérêt sur le fait de limiter les moyens, il faudrait alors rémunérer une « performance d'usage », un ensemble d'effets utiles apportés aux bénéficiaires. Comment exprimeriez vous ces « performances d'usage ».

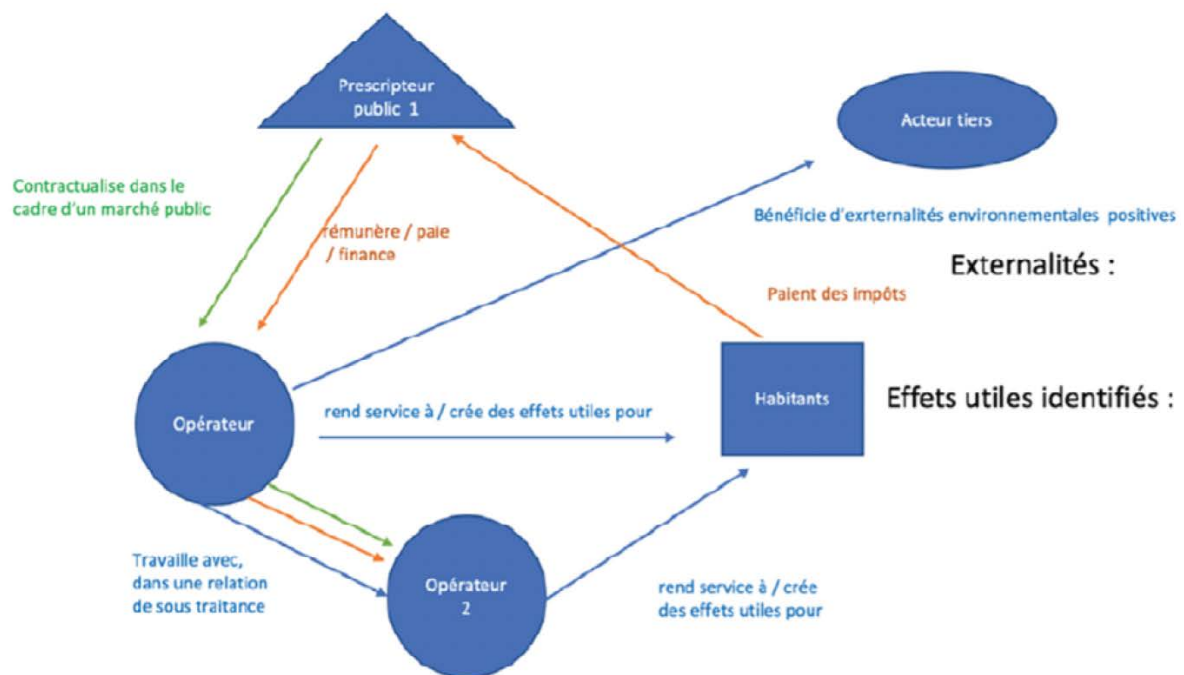
Les réponses



Conseil

Dans les relations, identifier :

- > les différents bénéficiaires d'effets utiles (bénéfices pour les personnes ou d'autres acteurs économiques, institutionnels), y compris les bénéficiaires indirects.
- > ce qui ressort de dimensions de travail, de relations monétaires (relation entre un prescripteur, un opérateur, s'il y a une rémunération apportée directement ou indirectement par les bénéficiaires), ce qui est lié par une dimension contractuelle / juridique.



En bleu : les relations de travail / la réalisation des services
 En vert : les dimensions contractuelles
 En rouge : les relations monétaires / financières



Ressources complémentaires

Le modèle économique présenté par Christian Du Tertre, Directeur Scientifique d'Atemis.

Cliquez sur l'image ou suivez ce lien :
https://youtu.be/n_V03Dp3W2k

Cette vidéo présente la manière dont la dynamique servicielle fait rupture avec le modèle industriel.

Cliquez sur l'image ou suivez ce lien :
<https://tinyurl.com/24wc4bwv>

Des collectivités, des acteurs économiques, des groupes de citoyens s'engagent dans des projets relevant de la Transition. Ce faisant, ils tentent d'assumer une posture politique (de transformation de la société) et économique (se préoccuper de la résilience des territoires de manière pérenne, promouvoir un autre régime de développement). Ces acteurs sont confrontés, à la fois à la question des moyens nécessaires et disponibles au service de leurs ambitions, à celle des nécessaires transformations des cadres et modalités d'action, ainsi qu'à la façon d'évaluer les effets de leurs actions, les différentes dimensions de valeur créées, valeurs en partie immatérielles.

L'institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC) et ATEMIS, laboratoire d'intervention recherche, ont animé un atelier intitulé « Villes Pairs, Territoires Pilote de la Transition » en partenariat avec la Ville de Loos-en Gohelle (saisons 1 et 2) puis avec l'association de promotion de la Fabrique des Transitions (saison 3). Des collectifs d'acteurs venant de 17 territoires (villes, métropoles, EPCI, département, région) ont participé sur l'ensemble des 3 saisons. Plus d'information sur le site de l'IE-EFC.

Le référentiel issu de ce travail identifie les « invariants » auxquels sont confrontés les acteurs, et met en avant un ensemble modalité d'actions, comme autant de « balises ». Ce référentiel a fait l'objet d'une première publication en 2019. Cette nouvelle version est enrichie par rapport au premier document. Afin d'en faciliter sa prise en main, un format différent a été retenu, sous forme d'une vingtaine de fiches relativement autonomes au sein d'une collection qui comprend trois parties :

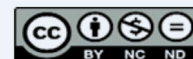
1_ Un nouveau référentiel au service des territoires

2_ Les limites du modèle économique dominant

3_ Une forme renouvelée de développement territorial

Chaque fiche présente des notions, des illustrations, des ressources pour aller plus loin et, lorsque c'est pertinent, un exercice qui permet de manipuler les notions présentées.

Les fiches sont publiées sous licence Creative Commons BY NC ND - Version 4.0 International



Ce choix a 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
- ▶ 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'IE-EFC.
- ▶ 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.

Pour citer ce document :

ATEMIS – IE-EFC, 2024, Comment décrire et analyser un modèle économique ? Fiche 1. Référentiel EFC -Territoires en Transition

Modalité de rédaction des fiches : ces fiches ont été rédigées par Dominique Dupuis (au titre de l'IE-EFC) et Patrice Vuidel (Laboratoire ATEMIS) en s'appuyant d'une part sur les préparations et échanges des trois années de l'atelier Villes Pairs, Territoires Pilotes de la Transition, d'autre part sur le patrimoine développé par ATEMIS, patrimoine mis à disposition de la communauté EFC.

Les fiches 1, 5, 6, 7 et 9 ont été partagées et enrichies par les apports des participants du Chantier « Vers un référentiel (une doctrine) partagé sur les dimensions économiques de la transition à l'échelle des territoires » proposée dans le cadre des Chantiers de la Fabrique des transitions. Chantier co-animé par Brigitte Corinthois au titre de l'IE EFC et Patrice Vuidel pour le laboratoire ATEMIS.

Production des fiches au sein de l'IEEFC : Opération réalisée avec le soutien financier de l'ADEME. ATEMIS a contribué de façon bénévole à leur production et financièrement à leur mise en forme.

territoires en transition

RÉFÉRENTIEL EFC



ATEMIS
LABORATOIRE D'INTERVENTION
ET DE RECHERCHE atemis-lyfr.fr

avec la participation de





**LES DIMENSIONS
DE VALEUR**

territoires
en transition
RÉFÉRENTIEL EFC



ATEMIS
LABORATOIRE D'INTERVENTION
ET DE RECHERCHE atemis-liffr

avec la participation de



Sommaire

- 4 Appréhender la multiplicité des dimensions de valeur
- 5 Identifier les effets utiles générés par une activité
- 7 La valeur d'un bien dépend des services qui lui sont associés
- 8 Le concept opérationnel d'externalités
 - Définition
 - Une notion dynamique
 - Un lien au territoire
 - Explorer les externalités dans un système d'acteurs élargi
 - Tenir compte des caractéristiques des effets d'externalités
- 11 Apprécier la valeur au travers des résultats et impacts d'une activité ?
- 12 Aller plus loin
 - Exercice
 - Ressources complémentaires
- 15 A propos

territoires
en transition

La seconde fiche de ce référentiel concerne les dimensions de valeur, un registre central en économie. En effet, la dimension monétaire de la valeur prédomine aujourd'hui sur les autres dimensions et les occulte. Les financements s'articulent généralement à une discussion sur les moyens que l'on souhaite mobiliser (l'achat de biens, la rémunération de temps de service) et ne sont pas vus comme une rémunération de la valeur créée ; les indicateurs quantitatifs de résultat qui sont utilisés ne parlent pas de l'effort réalisé et ne permettent donc pas de le reconnaître.

Cette fiche vise à proposer, sur la base de concepts opérationnels, d'outils et/ou d'exemples, une approche en dynamique de la valeur, qui permette notamment de repérer les dimensions de valeur qui sont intentionnelles, conscientisées de celles qui ne le sont pas (et qui ne donnent pas lieu à une contrepartie (monétaire ou non monétaire). Et de voir en quoi cette approche est pertinente pour répondre « en même temps » à plusieurs enjeux de transition. Le concept d'externalités sera introduit, repris dans la fiche 7 qui aborde notamment la question de l'évaluation et dans la fiche 8 à propos des déterminants de productivité. Nous reviendrons également sur la notion d'impact, terme couramment utilisé pour exprimer la valeur.

► **Pour aller plus loin, un exercice et des ressources vous sont proposés**

Appréhender la multiplicité des dimensions de valeur

Quelle conception avoir de la valeur ? Est-elle uniquement appréhendée à travers les aspects monétaires et financiers de l'activité (ex : le chiffre d'affaires) ou du territoire (le produit intérieur brut) ? Si ce n'est pas le cas, comment apprécier, qualifier la valeur créée par une activité, un acteur économique ? Uniquement à travers les aspects dénombrables et mesurables des biens, des services, des ressources créées ? Sinon, comment appréhender et développer ce qui compte mais ne se mesure pas ?

La valeur recouvre conjointement plusieurs domaines de préoccupation des acteurs engagés dans des Transitions. Trois principaux champs se dégagent :

- ▶ **Une dimension d'utilité sociale** qui se traduit par une capacité à prendre en compte des enjeux sociaux, sociétaux et à accompagner l'émergence de modes de vie et d'engagements dans le travail qui soient désirables et soutenables ;
- ▶ **Une dimension « écologique »** qui se traduit, notamment, par une capacité des actions à prendre en charge les enjeux de la préservation et du développement de la biodiversité, comme des enjeux climatiques ou de préservation, renouvellement des

ressources (matière, énergie) ; En d'autres termes, contribuer à rendre habitable, vivable notre Terre ;

- ▶ **Un développement économique des activités** qui permette de créer de l'emploi sur le territoire, de relocaliser les activités productives et pérenniser le développement des acteurs économiques locaux.

Comment apprécier la valeur créée ?

Pour appréhender et qualifier la valeur créée dans ces trois champs, nous proposons de nous intéresser d'une part aux effets utiles pour différentes catégories de bénéficiaires, d'autre part aux effets d'externalités.

Identifier les effets utiles générés par une activité



Définition

Les effets utiles correspondent à l'ensemble des effets positifs que les clients, usager, bénéficiaires peuvent attendre de l'usage d'un bien ou de l'accès à un service.

Aborder la dimension d'effets utiles invite à s'interroger individuellement et collectivement (avec les bénéficiaires directs ou indirects) sur l'utilité (la finalité) des activités menées et à faire le pas de côté nécessaire pour les questionner : c'est l'objet d'un dispositif d'évaluation spécifique à mettre en place (méthodologie et outils) – dans la durée et au-delà de la durée effective d'un projet/d'une action. (cf fiche n°7)

Les effets utiles se distinguent de la notion de résultats attendus, qui sont directement liés à des objectifs. A titre d'exemple, une activité qui a pour objectif de développer du lien social pourra s'évaluer par la capacité à avoir organisé et réuni autour d'un ensemble d'activités une diversité de personnes (personnes de quartier différent, de milieu socio professionnel différent, d'âge, de pratiques différentes, avec et éloignées de l'emploi etc...) qui ne se seraient pas rencontrées sans ces activités. Les résultats attendus peuvent être mesurés ou a minima objectivés : les activités ont permis de réunir « x personnes de telle catégorie, xx d'autres...)

Passer par la révélation des effets utiles invite à interroger en quoi ce lien a été utile pour chacune des personnes ? Par exemple : la participation aux activités a pu, suivant les personnes, créer un changement de regard sur ses voisins, faire tomber un a-priori par rapport à telle catégorie de personne, générer un effet de reconnaissance, provoquer un effet de prise de conscience par rapport à un changement de pratique, etc. Autant d'effets utiles qui rendent compte de la valeur créée par l'activité.

Les effets utiles : une autre approche de la valeur de service

La Fédération des entreprises de propreté a initié il y a quelques années **une dynamique d'ateliers de la relation clients – prestataires**, pour voir comment sortir de la double insatisfaction identifiée : du côté des clients, un ensemble de retours sur les manquements des entreprises de propreté, les difficultés pour celles-ci tenir la promesse ; du côté des entreprises, un renouvellement de marchés qui se traduit systématiquement par une réduction du prix d'achat unitaire, affectant la capacité à mettre en œuvre la promesse attendue. **Derrière cette situation, une difficulté à exprimer une valeur de service.**

Le laboratoire ATEMIS et le cabinet conseil Plein Sens ont accompagné la démarche des ateliers de la relation clients – prestataires pendant plusieurs années.

Les ateliers ont notamment fait travailler les participants (acheteurs, représentants des clients, et dirigeants d'entreprises de propreté) sur les différentes dimensions d'enjeux associés à la propreté, pouvant être vus comme autant de dimensions d'effets utiles, de valeur potentielle de l'activité.

En sont ressorties huit dimensions d'effets utiles. La propreté comme un point d'appui au service :

- ▶ Du climat social (relations avec la hiérarchie, l'employeur)
- ▶ De la cohésion et de la qualité des relations entre collègues et avec les usagers ;

- ▶ De l'image publique et institutionnelle ;
- ▶ De l'intimité, hygiène et de la santé des personnes qui travaillent où viennent dans les locaux ;
- ▶ De la qualité du travail lui-même (favorise la concentration sur son activité, soutient le travail des personnes –ex les personnes qui gèrent l'accueil du public) ;
- ▶ De la qualité et de l'attractivité du service rendu (ex : des espaces sanitaires propres dans des lieux publics) ;
- ▶ De la sécurité au travail (ex : dans des locaux de production, propreté des sols) ;
- ▶ De la gestion des ressources et du patrimoine (limite les dégradations, favorise un maintien en l'état du patrimoine. Ex : les halls d'immeubles collectifs).

La mise en œuvre de diagnostics dans des sites permet de faire apparaître à la fois les principales dimensions d'effets utiles attendus, ainsi que des lieux et des moments où se concentrent ces attendus. A partir de ces éléments, il est possible de formuler des attendus dans une forme renouvelée, mettant à distance des métriques (M2 et fréquence de l'intervention) qui constituent généralement la base du cahier des charges, puis de piloter la réalisation du service et son évaluation en centrant l'attention sur la valeur créée et non pas seulement sur les écarts à une conformité prescrite.

La valeur d'un bien dépend des services qui lui sont associés

La valeur des biens dépend, quant au fond, de leur usage et donc des services qui leur sont associés ou des solutions qu'offrent l'intégration des biens et des services comme le montre l'exemple des services développés autour de la fourniture de paniers dans une AMAP (voir encart).

La valeur de ces services dépend est quant à elle conditionnée par leur accessibilité (coût, temps, compréhension) ainsi que par les effets que provoquent leur articulation, leur intégration.

Par exemple, la coopération entre producteurs locaux et habitants dans le cas de l'AMAP, devient un levier essentiel de la création de valeur.



► Exemple

Les paniers de fruits et légumes que propose une AMAP créent une valeur en termes de plaisir, de santé (bien-manger) à la condition de savoir les cuisiner, de connaître leurs qualités nutritives et de savoir les assembler dans un repas ; d'où l'émergence d'ateliers cuisine, de fiches recettes, de visites des producteurs, d'échanges entre les adhérents sur les façons de cuisiner, qui viennent composer la solution intégrée. Autant de dimensions de services qui, intégrées, donnent une autre valeur à la consommation des produits maraîchers achetés.

Du point de vue des collectivités locales

Comme toutes les entreprises, les collectivités ont du mal à apprécier la valeur créée et recourent à des modalités classiques d'évaluation : mesure de l'efficacité et de la qualité des services publics.

Pourtant, les collectivités locales sont à la fois productrices d'un service public directement créateur de valeur mais aussi prescriptrices au travers de la commande publique – de l'achat public. Or, nous venons de l'illustrer, formaliser un cahier de charges de propreté des locaux qui mette en avant des fréquences et des mètres carrés à nettoyer ne rend pas compte de la valeur liée à la mise en propreté des locaux.

Dans cette perspective, il est intéressant de poursuivre le travail depuis les collectivités locales : reconnaître les effets utiles et les élargir aux externalités positives (voire négatives) générés par le service public rendu par la collectivité et ce faisant reconnaître l'apport des agents publics, au-delà de leur périmètre d'intervention

Le concept opérationnel d'externalités

Les activités, quelle que soit leur nature, induisent des effets positifs ou négatifs pour des tiers dont les processus habituels d'évaluation ne tiennent pas compte. Identifier ces effets, et surtout les révéler, va permettre, de les conscientiser et de mettre en discussion la question de la valeur créée ou détruite avec un périmètre d'acteurs plus large que les seuls bénéficiaires directs de l'activité

Pour cela on peut s'appuyer sur le concept d'externalités.

► Exemple

Profiter de la réduction des coûts associée à la mise en place d'éclairage avec des lampes LED permet d'augmenter l'éclairage dans les villes tout en gardant un coût moindre. Cependant, l'allongement de la durée d'éclairage de l'espace public peut générer des effets négatifs : une pollution lumineuse, néfaste pour la biodiversité. Ces effets sont rarement pris en compte. Ce sont des externalités négatives liées à l'éclairage nocturne.



Définition

Mis en avant par les économistes A. MARSHALL (1920) et A.C. PIGOU (1925), le concept d'externalité est aujourd'hui largement répandu. La définition qui en est donnée est la suivante :

Une externalité est un « effet non intentionnel de l'activité d'un acteur X qui impacte l'activité d'un autre acteur Y, sans que cette interaction ne fasse l'objet d'une compensation entre eux. L'effet peut être positif ou négatif sur l'acteur Y ».

L'activité est entendue ici dans un sens large, il s'agit tout autant du produit, des services, que du processus de production.

Par ailleurs, un acteur donné peut à la fois générer des externalités sur des tiers et lui-même bénéficier ou subir des externalités liées à l'activité d'autres acteurs.

ATTENTION : Une externalité est un effet non intentionnel. **Une loi qui impose des contraintes réglementaires n'est pas une externalité.**

Une externalité n'est pas un élément de contexte. Le vieillissement de la population ou la baisse du pouvoir d'achat, ne sont pas des externalités car ils ne sont pas liés à l'action d'un acteur tiers.

Une notion dynamique

- un effet (positif ou négatif) non intentionnel est repéré ; Nous sommes en présence d'une externalité.
- la révélation de cet effet d'externalité permet d'envisager l'internalisation de l'effet dans le service proposé pour le développer ou le réduire selon qu'il est positif ou négatif ;

L'externalité devient alors **un effet utile**, dimension de valeur reconnue de l'offre de service.

Un lien au territoire

La majeure partie des externalités identifiables s'appréhende à l'échelle d'un territoire, c'est à dire un système d'acteurs qui interagissent dans une espace géographique identifiable. Cette dimension territoriale permet d'envisager à la fois d'agir pour révéler l'externalité et construire des conventions entre les acteurs concernés visant à l'internaliser (la conforter si elle est positive, la prendre en charge si elle est négative, et mettre en place un système de contrepartie – voir fiche 9).

Explorer les externalités dans un système d'acteurs élargi

Les externalités peuvent être explorées dans trois champs complémentaires qui dessinent un système d'acteurs qui peut être très large. Dans un contexte donné, il sera nécessaire de statuer sur les périmètres à considérer.

Dans le cadre de **la relation avec ses bénéficiaires ou clients**, on peut interroger l'objet de la relation, **les effets utiles ou les effets négatifs** générés qui ne sont ni révélés ni discutés.

► Exemple

Une entreprise vend des solutions d'accès en hauteur. Elles ont pour effet de permettre le travail des personnes en sécurité ; se faisant, plus à l'aise dans leur travail, les salariés sont aussi potentiellement plus efficaces et plus rapides dans l'exercice de leur activité. La solution génère donc un gain de productivité pour l'entreprise-cliente qui n'est aujourd'hui pas intentionnel (ni repéré, ni vendu, ni développé).



► Exemple

L'entreprise GESNORD (voir aussi le § Ressources complémentaires). C'est en interrogeant la relation avec ses clients médecins que le dirigeant de GESNORD a identifié une potentielle externalité négative liée à son activité. A savoir qu'en remplissant les agendas des médecins (ce qui lui est demandé !) sans se préoccuper des conditions de travail de ces derniers, GESNORD pouvait contribuer à créer une surcharge d'activité avec des risques sur la santé des médecins. La révélation de cette possible externalité négative a été le point de départ pour réfléchir à la façon d'internaliser cet effet dans son offre et de passer d'une offre de gestion d'agendas à une offre centrée sur les enjeux de disponibilité, qualité de travail et articulation vie personnelle vie professionnelle des médecins.

Les autres parties prenantes, partenaires, fournisseurs mais aussi des acteurs situés dans une proximité physique ou plus lointaine **peuvent être impactés par des effets non intentionnels d'une activité.**



► Exemple

Un viticulteur implanté au-dessus de la zone de captation d'eau minérale, s'il utilise des produits chimiques, crée une externalité négative pour le minéralier. Ce n'est pas son intention, mais au travers de son activité, il crée potentiellement un effet d'image négative, voire une pollution de l'eau.

Le service peut enfin avoir aussi **des effets utiles ou négatifs pour d'autres tiers ou pour l'environnement.**

► Exemple

Un échafaudage représente souvent une nuisance visuelle (externalité négative) pour des tiers (riverains, collectivité...). Réfléchir à la prise en charge de cette externalité négative peut par exemple amener à utiliser l'échafaudage pour délivrer un message ou pour présenter une œuvre d'art au bénéfice de ces mêmes acteurs (réf. à l'habillage du Panthéon par l'artiste photographe JR).

S'intéresser aux externalités captées ou induites par l'activité, permet ainsi **d'élargir le périmètre d'acteurs avec lequel l'entreprise peut coopérer** (externalités positives) **ou négocier** (externalités subies).

► **Pour révéler des externalités il convient donc de se poser la question :**
QUEL EFFET NON INTENTIONNEL DE L'ACTIVITE, POUR QUI ?
Puis d'aller révéler les effets d'externalité auprès des acteurs concernés.

Tenir compte des caractéristiques des effets d'externalités

Voici quelques caractéristiques à connaître pour explorer les externalités :

► Le caractère plurifactoriel des effets

Par exemple, si l'amélioration du confort du cadre de travail induit une augmentation de l'engagement des salariés et de la performance de l'entreprise, en revanche, l'augmentation de l'engagement des salariés et de la performance de l'entreprise n'est pas seulement due au fait de l'amélioration du cadre de travail. Il n'y a pas de relation bijective.

► Les effets en cascade

Les externalités peuvent se diffuser en réseau auprès de bénéficiaires indirects, dans une logique en cascade. La valorisation des « externalités » n'apparaît parfois qu'au 2^{ème} ou 3^{ème} niveau.

Par exemple, l'amélioration du confort a un double effet positif

- 1) sur la performance de l'organisation,
- 2) sur la santé des occupants, qui elle-même améliore la performance de l'organisation. Ce sont les effets de premier niveau. La santé des salariés se valorise par le gain qu'y trouve la Caisse Nationale d'Assurance Maladie par la diminution des frais de remboursement des actes médicaux et du nombre de jours d'arrêt maladie. La performance de l'entreprise induit une hausse des taxes pour la collectivité, qui elle-même peut générer d'autres effets (investissements de la collectivité dans le domaine social, la culture...). Ce sont les effets de second niveau. Un arbitrage s'impose dans la profondeur de champ de prise en compte des effets.

► Les effets médiats

De nombreuses externalités ne sont identifiables que sur une longue période, ce qui oblige à prendre en compte le long terme dans l'évaluation de la performance de l'entreprise. Lorsque les externalités s'opèrent avec un décalage temporel, on parle d'effets médiats ou différés. Par exemple, les effets de santé que peuvent

induire une mauvaise qualité de l'air intérieur d'un espace de vie peuvent survenir après de nombreuses années d'exposition à des substances dangereuses.

► Des effets de nature immatérielle

Les effets de nature immatérielle ne sont ni dénombrables ni mesurables. Ainsi, évaluer la santé, et non pas les coûts de la santé, relève d'un exercice difficile qui nécessite de partager préalablement sur ce que l'on entend par santé et de s'accorder sur les moyens de la révéler. Ces derniers passent par la création de dispositifs d'évaluation partagés qui introduisent des indicateurs non monétaires en complément de l'analyse financière traditionnelle. Ils regroupent alors des indicateurs globaux, des indicateurs de résultat (mesurable ou non) et des indicateurs qualitatifs qui s'appuient sur une attention portée aux événements, aux faisceaux d'indices, aux récits et aux signaux faibles.

► Des effets contextualisés

Selon le contexte, les effets peuvent être très variables. Ainsi, les bénéfices d'une toiture végétalisée en termes de rétention des eaux d'orages, sont intéressants dans les quartiers urbains fortement bitumés mais en zone rurale, d'autres solutions sont davantage pertinentes. De même, réduire des flux de transport n'a pas la même valeur dans un centre-ville touristique et sur une nationale.

Ces caractéristiques peuvent entraîner des difficultés d'identification et de valorisation des externalités :

- l'identification difficile voire impossible du facteur qui en est à l'origine ;
- des externalités très nombreuses, trop éloignées pour définir des actions utiles ;
- des effets qui ne sont pas encore visibles au moment de l'évaluation ;
- la quasi impossibilité de traduire en valeur monétaire certaines externalités ;
- une exploration qui ne peut pas être simplement transposée d'un contexte vers un autre.

Il convient donc de garder en mémoire ce qui nous amène à identifier les effets d'externalité : l'identification d'une valeur positive non perçue par les bénéficiaires de l'effet ou d'une perte de valeur pour un tiers. Avec l'objectif d'entrer en relation avec les tiers concernés, de conscientiser l'effet d'externalité et de voir s'il peut être reconnu et donner lieu à contrepartie (externalité positive) ou être pris en charge, avec contrepartie (externalité négative).

La valeur d'un bien dépend des services qui lui sont associés

Les impacts sont définis comme les effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une [intervention], directement ou non, intentionnellement ou non. (Glossaire OCDE, 2002). **Ils sont donc plus larges que les seuls résultats d'une action** (= effets immédiats attendus sur les bénéficiaires directs, dans une logique de projet)¹.

Nous reviendrons dans la fiche numéro 7 consacrée l'évaluation de la valeur sur la logique qui a sous-tendu le passage d'une évaluation de l'utilité à l'évaluation d'impacts. Ici, nous cherchons à interroger la pertinence de l'approche en termes de résultat et impact pour apprécier la valeur créée (ou détruite) en lien avec la réalisation d'une activité.

La distinction effets utiles – externalités, et leur complémentarité, se base sur l'identification, la conscientisation -ou non- d'un effet, mais aussi sur la conséquence de cette identification : le fait qu'il existe une contrepartie monétaire ou non monétaire lorsque l'effet utile est reconnu, et qu'il n'existe pas de contrepartie lorsqu'il s'agit d'une externalité. Effets utiles comme effets d'externalités pouvant se déployer dans le temps (effets immédiats et/ou médiats).

La distinction permet donc d'interroger la capacité à internaliser les effets d'externalités dans le modèle économique (à la fois la valeur liée à l'activité et le modèle de revenus – contributions)².

Le couple résultats – impacts repose d'une part sur une distinction temporelle : le résultat est un effet de court terme, l'impact un effet de moyen/long terme. Par ailleurs, le résultat est lié à un

objectif préalable. L'impact pouvant être voulu, anticipé, ou non. Dans la perspective de faire reconnaître et générer des contreparties à la valeur créée il nous semble que l'approche résultats – impacts est moins opérante que celle effets utiles – externalités pour deux principales raisons :

- Comme déjà relevé, le résultat peut masquer en partie la valeur créée : il se centre sur un attendu préalable, ce qui ne permet pas, d'une part, de qualifier les différents effets utiles liés à la délivrance d'un service ; d'autre part ce qui laisse de côté toute la dimension d'évaluation des ressources immatérielles liées au travail. En quoi la mise en œuvre d'une activité a permis de gagner en pertinence, de développer -ou pas- des compétences, de créer une confiance ouvrant de nouveaux potentiels d'action, etc. ?
- Le fait que les impacts recouvrent à la fois des dimensions de valeur intentionnelles et non intentionnelles ne favorise pas l'identification d'acteurs touchés par des effets non intentionnels (= effet d'externalité), donc rend plus difficile la mise en place de dispositifs visant à faire reconnaître ces effets par les tiers qui sont positivement ou négativement affectés et à voir ainsi à quelles contreparties ils peuvent donner lieu (lorsqu'il s'agit d'impacts positifs). Par ailleurs, la discussion sur les impacts doit se mener à moyen terme, alors que les effets d'externalités peuvent se révéler de façon immédiate et permettre une action à court terme.

¹ Repris du site Quadrant conseil : <https://www.quadrant-conseil.fr/ressources/evaluation-impact.php#/4>

² Voir à ce propos la fiche 9



Exercice :

Décrire les effets utiles d'un service pour ses bénéficiaires

Exprimez les différents effets utiles générés par la réalisation d'une activité de services que vous portez ou dont vous êtes le bénéficiaire (ex : une formation, la mise en place d'un système de vélos en partage, la création d'une crèche etc.)

Les réponses

Au-delà des effets utiles : des effets d'externalités ?

1/ Continuons avec la même situation. Une fois les bénéficiaires du service et les effets utiles identifiés, réfléchissez aux acteurs tiers qui peuvent être indirectement bénéficiaires de votre activité.

Ex : parmi les effets utiles pour les parents qui mettent leur enfant en crèche, le fait de pouvoir retourner au travail, de se sentir rassuré etc. Ces effets utiles pour les parents bénéficient indirectement aux employeurs de ces derniers, qui bénéficient d'une externalité positive.

Les réponses

2/ De façon complémentaire, est-ce que mon activité génère des externalités négatives ?

Les réponses

3/ Mon entreprise, ma collectivité est-elle impactée positivement ou négativement par des externalités générées de façon involontaire par des acteurs tiers ?

Les réponses



Ressources complémentaires

Prendre soin de la relation, une source de valeur ; le témoignage de l'entreprise GESNORD, plateforme téléphonique spécialisée dans le milieu médical.

Cliquez sur l'image ou suivez ce lien :

<https://www.ieefc.eu/ressource/gesnord-prendre-soin-de-la-relation-une-source-de-valeur/>

Podcast

«Avez-vous conscience de la valeur que vous produisez ?»

Institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération

Podcast issu des échanges qui ont eu lieu sur la thématique de la valeur lors d'une table ronde organisée par Angers Technopole et la CCI Maine et Loire. Témoignage de Julien DA COSTA, dirigeant, membre du CJD et président de l'IE-EFC.

<https://www.ieefc.eu/ressource/4845/>

Des collectivités, des acteurs économiques, des groupes de citoyens s'engagent dans des projets relevant de la Transition. Ce faisant, ils tentent d'assumer une posture politique (de transformation de la société) et économique (se préoccuper de la résilience des territoires de manière pérenne, promouvoir un autre régime de développement). Ces acteurs sont confrontés, à la fois à la question des moyens nécessaires et disponibles au service de leurs ambitions, à celle des nécessaires transformations des cadres et modalités d'action, ainsi qu'à la façon d'évaluer les effets de leurs actions, les différentes dimensions de valeur créées, valeurs en partie immatérielles.

L'institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC) et ATEMIS, laboratoire d'intervention recherche, ont animé un atelier intitulé « Villes Pairs, Territoires Pilote de la Transition » en partenariat avec la Ville de Loos-en Gohelle (saisons 1 et 2) puis avec l'association de promotion de la Fabrique des Transitions (saison 3). Des collectifs d'acteurs venant de 17 territoires (villes, métropoles, EPCI, département, région) ont participé sur l'ensemble des 3 saisons. Plus d'information sur le site de l'IE-EFC.

Le référentiel issu de ce travail identifie les « invariants » auxquels sont confrontés les acteurs, et met en avant un ensemble modalité d'actions, comme autant de « balises ». Ce référentiel a fait l'objet d'une première publication en 2019. Cette nouvelle version est enrichie par rapport au premier document. Afin d'en faciliter sa prise en main, un format différent a été retenu, sous forme d'une vingtaine de fiches relativement autonomes au sein d'une collection qui comprend trois parties :

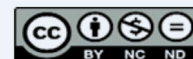
1_ Un nouveau référentiel au service des territoires

2_ Les limites du modèle économique dominant

3_ Une forme renouvelée de développement territorial

Chaque fiche présente des notions, des illustrations, des ressources pour aller plus loin et, lorsque c'est pertinent, un exercice qui permet de manipuler les notions présentées.

Les fiches sont publiées sous licence Creative Commons BY NC ND - Version 4.0 International



Ce choix a 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
- ▶ 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'IE-EFC.
- ▶ 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.

Pour citer ce document :

ATEMIS – IE-EFC, 2024, Fiche 2 – Les dimensions de valeur. Référentiel EFC - Territoires en Transition

Modalité de rédaction des fiches : ces fiches ont été rédigées par Dominique Dupuis (au titre de l'IE-EFC) et Patrice Vuidel (Laboratoire ATEMIS) en s'appuyant d'une part sur les préparations et échanges des trois années de l'atelier Villes Pairs, Territoires Pilotes de la Transition, d'autre part sur le patrimoine développé par ATEMIS, patrimoine mis à disposition de la communauté EFC.

Les fiches 1, 5, 6, 7 et 9 ont été partagées et enrichies par les apports des participants du Chantier « Vers un référentiel (une doctrine) partagé sur les dimensions économiques de la transition à l'échelle des territoires » proposée dans le cadre des Chantiers de la Fabrique des transitions. Chantier co-animé par Brigitte Corinthois au titre de l'IE EFC et Patrice Vuidel pour le laboratoire ATEMIS.

Production des fiches au sein de l'IEEFC : Opération réalisée avec le soutien financier de l'ADEME. ATEMIS a contribué de façon bénévole à leur production et financièrement à leur mise en forme.

territoires en transition

RÉFÉRENTIEL EFC



ATEMIS
LABORATOIRE D'INTERVENTION
ET DE RECHERCHE atemis-lyfr.fr

avec la participation de





3

LES RESSOURCES IMMATÉRIELLES

territoires
en transition
RÉFÉRENTIEL EFC



ATEMIS
LABORATOIRE D'INTERVENTION
ET DE RECHERCHE atemis-liffr

avec la participation de



Sommaire

- 4 Les ressources immatérielles
- 5 Les quatre registres de ressources immatérielles
 - La compétence
 - La pertinence
 - La confiance
 - La santé au travail
- 9 Le développement des ressources immatérielles
- 10 Les dispositifs réflexifs
- 12 Aller plus loin
 - Exercice
 - Ressources complémentaires
- 17 A propos

territoires
en transition

Cette fiche aborde le sujet des ressources immatérielles, une troisième notion essentielle dans le référentiel de l'EFC.

En effet, l'économie de la fonctionnalité et de la coopération ambitionne de réaliser un effet « ciseaux » (voir fiche No 4) : développer la valeur servicielle tout en réduisant l'empreinte en termes de ressources matérielles. Pour ce faire, l'entreprise (ou toute organisation) va prendre appui sur les ressources immatérielles, et chercher à les développer.

En effet, les relations de service entre acteurs dépendent d'un ensemble de paramètres en majorité d'ordre immatériel : la qualité de la relation, l'engagement et la subjectivité des individus (les salariés, les bénéficiaires de l'offre), etc. Le développement de la coproduction et de la coopération, inhérentes à cette perspective, pose la question des dispositifs à mettre en œuvre pour soutenir le développement des ressources immatérielles, à partir de l'expérience de travail des acteurs. Faiblement considérées dans le modèle industriel, les ressources immatérielles revêtent un caractère stratégique pour développer et pérenniser la relation de service.

De même, le nouveau régime de développement du territoire ne peut pas venir de la seule impulsion des opérateurs économiques. L'innovation servicielle implique de produire des diagnostics, une ingénierie, une capacité à prendre des risques ensemble, à s'accorder sur la valeur créée. Cela nécessite des dispositifs et une mise en réseau, le développement de ressources immatérielles et, in fine, la constitution d'un patrimoine immatériel commun à l'échelle du collectif territorial (le concept de patrimoine immatériel sera repris dans la fiche n°17).

Dans ce document, vous découvrirez une présentation des ressources immatérielles et des quatre registres qui leur sont rattachés : la compétence, la pertinence, la confiance et la santé au travail, ainsi que les trois types de dispositifs essentiels à leur développement.

► **Pour aller plus loin, un exercice et des ressources vous sont proposés**

Les ressources immatérielles



Définition

Les ressources immatérielles évoquées ici, sont des ressources économiques liées à l'activité de travail. Elles se différencient de la notion d'actifs immatériels, qui correspondent à une démarche de valorisation comptable de l'entreprise à certains moments de la vie de l'entreprise. Elles se différencient aussi du capital immatériel, qui correspond à des notions de type « RH ». Les ressources immatérielles se développent dans la durée – sous réserve de mettre en œuvre des dispositifs d'investissement immatériels.

Attention aux contresens : immatériel et dématérialisation ne sont pas synonymes. La dématérialisation est le processus qui consiste à passer d'un support physique à un support numérique. Cependant, le numérique n'est pas « immatériel » : il mobilise même beaucoup d'énergie et de matière (pour produire les composants électroniques, les serveurs, les réseaux).

Les ressources immatérielles présentent un ensemble de caractéristiques qui les distinguent des ressources matérielles.

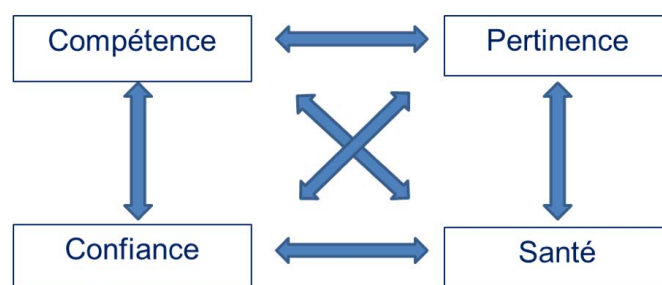
A l'opposé des ressources matérielles qui s'épuisent lors de leur usage (d'où un amortissement comptable) ou sont consommées dans la production, les ressources immatérielles peuvent se développer dans l'activité productive. Elles ont ainsi la particularité de pouvoir se développer dans la durée, mais peuvent aussi se dégrader brutalement sous l'effet d'un événement imprévu. D'où l'enjeu de veiller à leur soutien. Les ressources immatérielles sont des ressources non mesurables et non dénombrables, mais elles sont évaluables : on peut en prendre compte à travers un « système de preuves » robuste.

Pour plus de détails sur les propriétés essentielles des ressources immatérielles, vous pouvez consulter le site : <https://www.cap-immateriel.fr/tout-sur-immateriel/>

Les quatre registres de ressources immatérielles

Les ressources immatérielles relèvent de 4 registres et sont liées aux activités de travail :

- ▶ La compétence dont les connaissances, les savoir-faire, la pensée
- ▶ La confiance entre acteurs
- ▶ La pertinence de l'organisation, de l'offre au regard des attentes des bénéficiaires
- ▶ La santé comme ressource (disponibilité et capacité) et comme résultat (effets de l'engagement subjectif)



La compétence

La notion de compétence apparaît en sciences sociales au début des années 80. Encore aujourd'hui, il n'existe pas de définition socialement établie et faisant consensus.

Le sociologue Philippe ZARIFIAN propose la définition suivante : « la compétence désigne une attitude de prise d'initiative et de responsabilité que l'individu exprime dans l'affrontement réussi aux enjeux et problèmes qui caractérisent les situations de travail... » ... « la compétence est une intelligence pratique

des situations qui s'appuie sur des connaissances,... la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité» (ZARIFIAN, 1999).

- ▶ La notion de compétence est, à tort, souvent confondue avec la notion de qualification. Il est cependant important de faire la distinction entre ces deux notions.

Qualification

- Connaissances théoriques
- Connaissances techniques
- Savoir-faire métier

Généralement évaluable sur la base d'une épreuve de type examen ; mise en situation...

Sanctionnée par un diplôme et une classification.

La qualification est consubstantielle au salarié

Compétence

- Capacité à faire face à un événement en intégrant la stratégie
- Capacité relationnelle, c'est-à-dire à coopérer avec les collègues, avec les niveaux n+1 et n-1, avec les bénéficiaires
- Capacité d'apprentissage sur la base de l'expérience

Les compétences sont situées et ne sont pas évaluables individuellement.

Il n'y a pas d'activité sans compétence

► **Attention aux idées reçues : la compétence n'existe pas « sur étagère » : elle s'exprime et se révèle dans les situations de travail.**

ZARIFIAN associe la notion de compétence à celle de situation : « Un individu n'est compétent qu'en situation et c'est, face à cette situation (une situation client, une situation de panne d'une machine, une situation d'enseignement ou de prestations de soins, etc.), qu'il apporte la preuve de sa compétence. Ce qui caractérise une situation, c'est avant tout les actions d'un sujet humain qui a, face à lui, un problème à résoudre, une performance à atteindre, un enjeu client à soutenir, la correction d'un dysfonctionnement à opérer.

► **Attention aux idées reçues : la compétence est souvent entendue comme une qualité individuelle. Or, la compétence est à l'articulation de l'individu et du collectif**

Le développement des compétences au sein de l'organisation, ne repose pas seulement sur les individus, il s'étend aux collectifs de travail. **La compétence collective est plus que la simple somme des compétences individuelles** car elle active des potentiels émanant des interactions sociales créées par le collectif, sous conditions que le collectif partage un même enjeu, une même vision des finalités. Paradoxalement, plus la compétence collective est forte, plus les compétences individuelles deviennent difficilement substituables. La compétence est ainsi à l'articulation de l'individuel et du collectif. C'est sur la base de cette double dimension que le salarié peut acquérir une expérience à partir de laquelle ses qualifications en tant qu'ensemble de connaissances seront susceptibles de progresser.

La compétence dépasse même le cadre strict de l'entreprise.

François HUBAULT (ATEMIS) rappelle que « dans les activités de service où la coproduction du service engage fortement le bénéficiaire, la compétence de l'entreprise est, par certains côtés, liée aussi à la compétence des bénéficiaires » (HUBAULT, 2002).

► **La compétence est « située », autrement dit un individu peut être compétent dans un certain environnement et ne plus l'être dans un autre.**

Dans son rapport d'étape 2010, le CJD, Centre des Jeunes Dirigeants, définit la compétence comme la « capacité de mobiliser du savoir en action ». Elle allie des savoirs à la capacité de la personne à construire de la relation avec les autres, en fonction d'un contexte. Elle est donc à la fois une ressource intellectuelle et une capacité affective. Elle suppose une interaction entre un individu et un contexte (professionnel et personnel) : **une même personne peut être compétente dans un travail pour une entreprise et incompétente pour le même travail dans une autre entreprise.** Il n'y a donc pas de compétence absolue ou de personne absolument compétente dans toutes les circonstances.

Un des bouleversements de la pensée économique est de considérer que les salariés peuvent développer une compétence sur l'organisation et pas seulement en son sein. Le développement de la compétence est alors lié à la pertinence de l'organisation et à son management.

S'il est habituel de faire appel à la notion de compétences dans les entreprises, elle est aussi utile dans un contexte territorial. Il s'agit alors bien de développer des compétences dans des situations de travail à cette échelle, entre les acteurs du territoire.

La pertinence

La pertinence de l'offre se caractérise par son adéquation vis-à-vis de la demande (des clients, des bénéficiaires), mais aussi des partenaires (fournisseurs et autres), de ses évolutions et de son environnement, notamment institutionnel.

Une offre de services est pertinente lorsqu'elle répond aux enjeux, besoins du client. Apprécier la pertinence de l'offre implique donc d'avoir une proximité avec les clients / bénéficiaires de celle-ci et de pouvoir repérer en quoi notre action répond à leurs besoins / enjeux. La pertinence peut s'apprécier schématiquement à deux niveaux.

D'une part en s'intéressant aux conditions d'accès à l'offre. En effet, accéder à un service implique à la fois :

- une compréhension - dimension cognitive, ex : comment réserver une voiture en partage
- une disponibilité (synchronisation des agendas),
- une solvabilité.

D'autre part en s'intéressant aux effets utiles de l'offre au regard des besoins / enjeux.



► Exemple

Un service de maintien à domicile a mis en place un système de livraison de repas que les personnes âgées doivent réchauffer. Le service retrouve plusieurs fois chez l'un des bénéficiaires des repas non mangés sans que ce dernier ne puisse expliquer pourquoi. Le service n'est plus pertinent au regard de l'enjeu de maintien à domicile et de l'effet utile attendu en termes de nutrition. Il faut l'adapter.

Au niveau territorial, la pertinence de l'offre peut notamment s'entendre comme la pertinence des modalités de réponse à tel ou tel enjeu territorial, pris en charge par la collectivité ou par l'action conjointe d'un ou plusieurs acteurs du territoire.

► La pertinence de l'organisation se caractérise par l'adéquation structurelle, organisationnelle et fonctionnelle de l'acteur économique au regard de ses finalités, de sa culture de son histoire. C'est la capacité à évoluer, à se réorganiser, à appréhender la variabilité de l'activité et la variabilité des situations de travail, à s'adapter, qui en font une organisation pertinente.

► Exemple

L'entreprise communique sur le fait que les clients peuvent lui faire confiance. Mais à l'interne, les salariés ne ressentent pas la confiance du management. En conséquence, ils se limitent dans la relation avec les clients, n'osent pas prendre des initiatives. Il y a un problème de pertinence de l'organisation.

Les aides à domicile doivent pouvoir réagir « en situation » face à des situations imprévues, où apporter des réponses très rapides en réponse à un changement de situation des personnes. Un encadrant se rend disponible par téléphone pour toute sollicitation. Les aides à domicile ont l'assurance de pouvoir apporter une réponse dans un délai très bref. Le dispositif renforce la pertinence de l'organisation.

Au niveau territorial, la pertinence implique la capacité d'un ensemble d'acteurs concernés par une offre territoriale à construire ensemble un ensemble de relations, une organisation adaptée au regard des enjeux de délivrance des services.

► La pertinence de l'organisation du travail qui comprend l'organisation managériale et les dispositifs permettant de développer la coopération sous toutes ses formes (horizontale, verticale, et transversale), a un rôle primordial.

La confiance

L'intérêt grandissant des recherches pour la notion de confiance est directement lié à l'émergence de nouvelles pratiques dans les organisations. Les formes de la production de valeur qui se sont considérablement transformées ces dernières années, avec la montée des activités de services, ont placé la question de la confiance comme une ressource stratégique pour les acteurs économiques comme à l'échelle des relations entre acteurs sur un territoire.

► **La confiance est devenue une ressource essentielle de l'activité du travail.**

Si la notion de confiance revient souvent dans les propos vulgarisés de l'économie, l'absence de consensus quant à la définition du concept est toujours de mise. En voici, quelques définitions :

La confiance est « *l'acceptation de se mettre en situation de vulnérabilité vis-à-vis d'un tiers* » (Lorenz, 1992) ; « *la volonté délibérée d'un acteur de confier ses activités à un autre parce qu'il s'en remet au fait que cet autre auteur va lui procurer les satisfactions attendues* » (SCANZONI, 1979).

► **La confiance peut être analysée à plusieurs niveaux : personnelle, soit la confiance en soi ; interpersonnelle, soit la confiance dans les autres membres du service, de l'entreprise, de la collectivité) ; organisationnelle, c'est-à-dire la confiance dans l'entreprise elle-même ; territoriale, entre les personnes d'organisations différentes (entreprises, associations, collectivités, institutions...).**

François HUBAULT (ergonome ATEMIS)¹, qui analyse la confiance à partir de la subjectivité dans le travail, en donne la définition suivante : « *Oser s'aventurer dans ce qui n'est pas maîtrisé d'avance,*

suppose la confiance. Confiance en soi, confiance en les autres, confiance dans la technologie et les outils avec lesquels on va agir, confiance dans l'organisation, et enfin confiance dans la société qui va accueillir ce qui est fait, en rapport avec le sens de l'action et de son utilité... La confiance est en rapport, inversement, avec la capacité d'échouer et la capacité qu'on a à s'en remettre ».

► **La confiance est considérée comme une ressource pour faire face à la question de l'incertitude dans l'activité. Incertitude qui naît de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, et qui est prise en charge dans une relation de coopération qui appelle la confiance.**

La coopération et la confiance sont devenues des questions centrales dans l'économie contemporaine, parce que les activités servicielles « *sont déstabilisées par les incursions de la coproduction avec le bénéficiaire et la prise en compte du temps réel. Dans l'économie servicielle, l'espace du prescrit est réduit car peu opérant pour assumer les objectifs productifs, et c'est ce qui n'est pas prescrit qui devient essentiel. La coopération devient donc un enjeu central. L'essentiel de la valeur se crée sur la base de la coopération. Or la coopération exige de s'impliquer et, au travers de cette implication, le salarié prend des risques, vis à vis de lui-même et vis-à-vis des autres. Cette prise de risque appelle la confiance. Coopérer nécessite de se dévoiler, d'accepter d'être vulnérable par rapport au jugement de l'autre. De plus, coopérer, c'est aussi s'engager et prendre le risque d'une défaillance face à certains événements. Enfin, la coopération exige de se déplacer par rapport à son périmètre de responsabilité. La coopération fait prendre des risques, et si la confiance n'est pas établie, la coopération ne se fait pas.* » (Du TERTRE, 2010).

¹ Propos recueillis d'après le cycle de conférences donné par Atemis sur le thème « Le travail, question de confiance. », 2010-2011.

La santé au travail

Par **santé au travail**, on entend la **capacité des salariés, des bénévoles à s'engager, à mobiliser leur créativité, leur disponibilité...** Aujourd'hui, l'engagement de l'individu au travail est explicitement recherché par les organisations productives du fait de la dimension de plus en plus servicielle des activités.

Soutenir la santé psychique au travail implique d'appréhender la santé, non plus seulement sous l'angle du risque (le risque de développement de pathologies), mais également et surtout comme une ressource à développer. En ce sens, il ne s'agit pas tant d'essayer de limiter les facteurs de risques psychosociaux que de repérer et de **renforcer les leviers qui permettent à la santé de se développer au cours de l'activité de travail**. L'enjeu de

gestion qui se pose alors est celui du développement de formes de reconnaissance qui soutiennent l'engagement subjectif de chacun tout en favorisant la coopération entre tous. La manière dont l'entreprise, la collectivité entend prendre en charge cette question est susceptible de produire des effets sur la santé en elle-même, mais également au niveau de la performance de l'organisation (engagement au travail, qualité du travail, professionnalisation des équipes, capacités créatives et innovation...).

Dans une perspective territoriale la santé reste attachée aux personnes. Elle peut être étendue des salariés, des entreprises, des collectivités, etc. à toutes les personnes du territoire et notamment les responsables associatifs et les bénévoles.

Le développement des ressources immatérielles

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 (cf. fiche n°17).

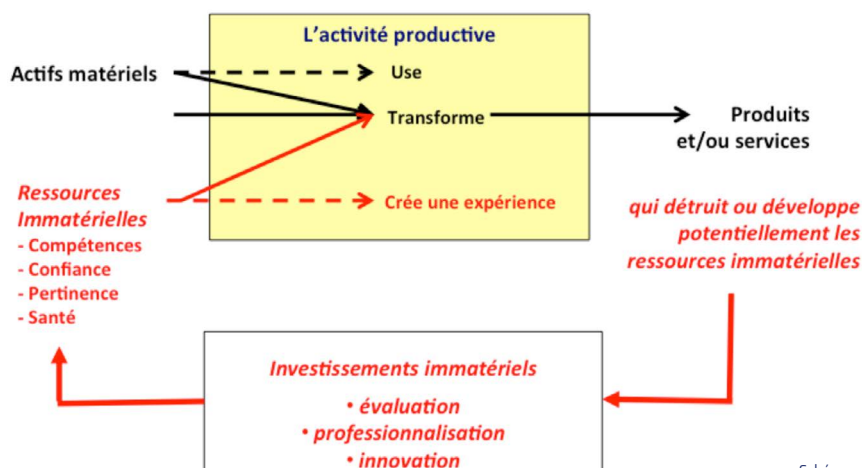


Schéma : ATEMIS

Les dispositifs réflexifs

L'organisation réflexive répond à l'enjeu d'entretenir et de soutenir le développement des ressources immatérielles (la confiance, les compétences, la santé, la pertinence des services et de l'organisation). Elle est elle-même créatrice de valeur en ce qu'elle permet d'offrir un moment de reconnaissance de la valeur, qu'elle soutient l'engagement des parties prenantes dans la durée et qu'elle permet de favoriser le développement d'une culture commune de l'évaluation.

Il s'agit de réunir les conditions organisationnelles pour faire de l'expérience de travail et de sa mise en débat le ferment à partir

duquel l'organisation productive évolue et se développe. Ces dispositifs réflexifs sont fondés sur des retours d'expérience. Ils peuvent toutefois répondre à des finalités différentes. En ce sens, ils ne doivent pas être pensés de manière identique selon les intentions qui sont associées à leur mise en place.

On distingue trois types de dispositifs réflexifs :

- ▶ Les dispositifs d'évaluation de la coopération
- ▶ Les dispositifs de professionnalisation
- ▶ Les dispositifs d'innovation servicielle

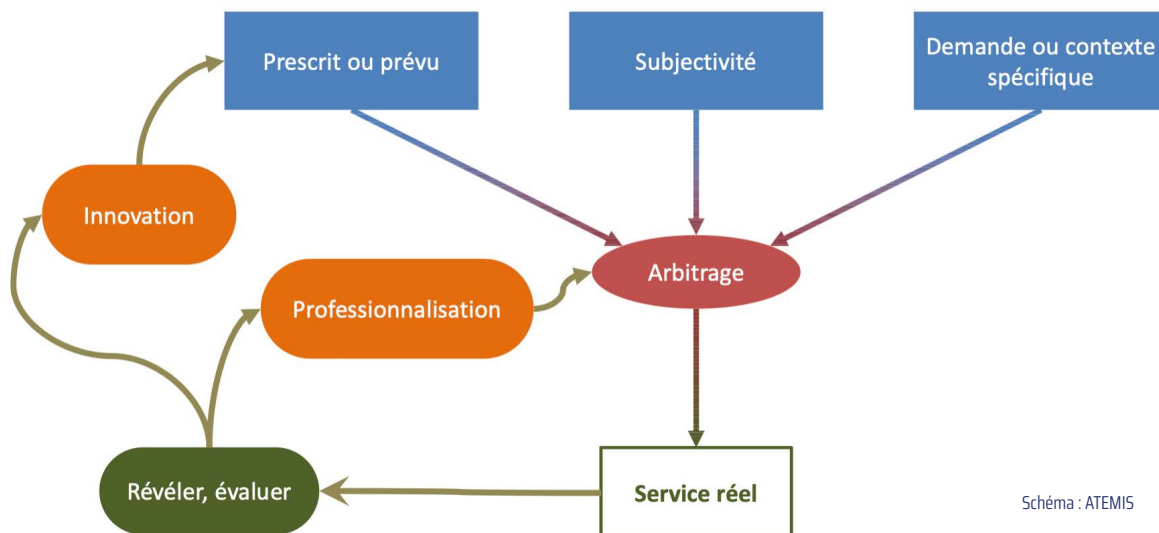


Schéma : ATEMIS

Finalités, enjeux, caractéristiques

	Evaluation de la coopération	Professionnalisation	Innovation servicielle
Finalités	Comprendre l'émergence de « bugs » dans le <i>travailler ensemble</i> et/ou de difficultés liés à la santé des personnes, à l'engagement.	Soutenir la capacité des professionnels à faire face aux événements du travail en cohérence avec la stratégie de l'organisation.	Alimenter les réflexions et projets de conception de l'entreprise (services, organisation, outils, etc.) pour renforcer la pertinence des services produits par l'organisation.
Enjeux	Evaluer de manière articulée les résultats productifs du travail (effets utiles) et ses conditions de réalisation (qualité de la coopération) Faciliter la « parole vraie » pour accéder aux raisons de travail, au-delà des comportements visibles.	Rendre possible la mise en débat des différentes manières de faire et leur pertinence du point de vue du travail (efficacité, efficience, légitimité, etc.) Faciliter l'élaboration de règles métier ou de repères professionnels partagés.	Faciliter la mise en lien entre les intentions stratégiques et les logiques de travail des métiers pour : - enrichir les projets - faire émerger de nouveaux projets Soutenir l'émergence de projets d'innovation à partir du travail réel (difficultés rencontrés, opportunités, potentialités...)
Caractéristiques	Temporalité : - un dispositif calé sur la vie de l'organisation - un délai fixé à l'avance et un nombre de réunions stabilisé Système d'acteurs : - des pairs volontaires - animation par un tiers - remontée des enseignements à la hiérarchie et à ceux qui n'étaient pas volontaires	Temporalité : - un dispositif calé sur la vie des métiers - des temps réguliers, adaptés en fonction des besoins (évolution du contexte, enjeux métiers...) Système d'acteurs : - des pairs, du point de vue du métier - présence éventuelle des managers, en tant que professionnels reconnus dans leurs compétences métiers	Temporalité : - un dispositif calé sur la vie des projets - des temps spécifiques liés aux projets et/ou des temps installés avec une certaine régularité Système d'acteurs : - des dispositifs sur mesure, en fonction des enjeux liés aux projets - des espaces de débats qui permettent la confrontation des points de vue (entre les métiers, avec le management...)



Exercice :

Quelles sont les ressources immatérielles présentes au sein de votre organisation ou votre territoire ?

Ces ressources immatérielles ne sont pas « en étagère ». Pour révéler chacune d'elles, nous vous proposons donc de passer par des situations, des verbatim vécus par vous-même et/ou vos équipes, vos partenaires.

Les questions qui sont proposées sont des points d'appui pour réfléchir. L'objectif n'est pas forcément de répondre à chaque question, mais bien pour chacune des quatre ressources immatérielles de s'interroger sur la façon de les percevoir et de les évaluer.

En complément nous vous invitons à interroger / repérer les dispositifs formels ou informels qui peuvent servir soit à repérer, soit à développer ces ressources immatérielles.

► Exemple

Pierre, dirigeant de l'entreprise LAZUR, invite chaque année ses clients et ses prospects à partager un vin chaud sur le site de l'entreprise. A cette occasion, Pierre accède à un ensemble de verbatim qui lui permet d'apprécier la pertinence de son offre, la satisfaction des clients. Les échanges entre clients et prospects créent une confiance dans l'entreprise (les prospects ont confiance dans les retours que leur font les clients qui ont déjà l'expérience de la construction avec Pierre). Ce temps d'échanges peut être vu, à la fois comme un temps au service de l'évaluation des ressources immatérielles, et comme un dispositif qui favorise le développement de ces ressources.

Les compétences

A travers des révélations (des situations, des événements, des verbatim de salariés, clients, partenaires), et/ou des évaluations explicitez quelles sont les compétences stratégiques de l'organisation ou du territoire ? Ces compétences portent sur quoi ? Des outils, des individus, des dispositifs ?

Des questions pour vous aider :

- Compétences qui permettent de faire face aux demandes, aux imprévus, aux événements
- Compétences qui permettent de coopérer
- Compétences qui permettent d'apprendre de l'activité

Les réponses

La connaissance

La capacité à produire de la connaissance à partir des données et informations mobilisées dans le cadre de l'activité ou issue de celle-ci, est une des dimensions de la compétence (individuelle et collective). Une attention particulière doit être portée à la question de la capacité à produire de la connaissance.

- Quels sont les dispositifs de production de connaissance développés au sein de l'organisation ou sur le territoire ?
- Essayer de repérer en quoi les informations possédées par tel ou tel acteur sont / pourraient donner lieu à production de connaissances, être mobilisées dans un autre cadre.

▶ Exemple

Une entreprise gère des agendas de médecin. Au travers de cette activité, elle a accès à des connaissances sur la charge d'activité des médecins ainsi que sur l'accès aux soins sur le territoire.

Un Club EFC, qui accompagne les entreprises dans le déploiement de trajectoires servicielles peut produire de la connaissance sur la pertinence des dispositifs d'aide à l'innovation sur le territoire.

Les réponses

La confiance

Des éléments de révélation et d'évaluation des dimensions de CONFIANCE (ou de manque de confiance) ?

Des questions pour vous aider

- Comment se révèle la capacité à s'aventurer dans des activités / des réponses qui ne sont pas stabilisés ?
- Comment s'engage la confiance en soi (vous), aux autres (salariés, autres acteurs du territoire), aux dispositifs ?
- Comment se révèle la confiance entre les acteurs du territoire (entreprises, collectivités, institutions, associations...), avec les bénéficiaires, l'ensemble des citoyens, les élus... ?

Les réponses

La pertinence

Des éléments de révélation et d'évaluation des dimensions de PERTINENCE ?

Des dimensions à explorer pour vous aider :

- Pertinence de l'offre / des dispositifs mis en place au niveau du territoire par rapport aux attentes des clients / des bénéficiaires
- Pertinence des agencements d'acteurs (internes, externes) au service de l'offre
- Pertinence du système de valeurs (en quoi les valeurs portées par l'entreprise, la collectivité, soutiennent l'engagement des salariés, agents, et sont vécues par les bénéficiaires des services ?)
- Pertinence de l'organisation

Les réponses

La santé

Des éléments de révélation et d'évaluation des dimensions de SANTE ?

Des questions pour vous aider :

- Comment évaluez-vous la santé des salariés de votre organisation, ou des acteurs clés du territoire, autrement que par les atteintes à la santé mais par exemple au travers leur capacité d'engagement dans les activités ?

Les réponses

Les dispositifs de révélation et de développement des ressources immatérielles

- Quels sont les dispositifs mis en place au service de la révélation / évaluation et du développement de ces ressources ?

Les réponses

Les investissements immatériels

- Quels sont les investissements immatériels auxquels vous consentez aujourd'hui pour accroître ces ressources immatérielles clés ?

Les réponses



Ressources complémentaires

LES RESSOURCES IMMATÉRIELLES

Cette vidéo de 4 mn présente la place centrale des ressources immatérielles dans une démarche servicielle.

Cliquez sur l'image ou suivez ce lien :

<https://www.ieefc.eu/ressource/le-developpement-des-ressources-immaterielle/>

APPRÉHENDER ET DÉVELOPPER SES RESSOURCES IMMATÉRIELLES : UNE QUESTION STRATÉGIQUE POUR L'ENTREPRISE.

Cap Immatériel www.cap-immateriel.fr est une plate-forme spécifiquement dédiée à l'identification, l'évaluation et l'activation des ressources immatérielles propres à chaque organisation. Elle a été conçue par ATEMIS dans la perspective de soutenir la valorisation et le financement et le développement de ces ressources.

Un article présente la méthodologie et les enjeux de la démarche qui a abouti à la création de la plateforme Cap'Immatériel, sous l'impulsion de la Direction Générale des Entreprises.

<https://www.ieefc.eu/ressource/apprehender-et-developper-ses-ressources-immaterielles-une-question-strategique-pour-lentreprise/>

Des collectivités, des acteurs économiques, des groupes de citoyens s'engagent dans des projets relevant de la Transition. Ce faisant, ils tentent d'assumer une posture politique (de transformation de la société) et économique (se préoccuper de la résilience des territoires de manière pérenne, promouvoir un autre régime de développement). Ces acteurs sont confrontés, à la fois à la question des moyens nécessaires et disponibles au service de leurs ambitions, à celle des nécessaires transformations des cadres et modalités d'action, ainsi qu'à la façon d'évaluer les effets de leurs actions, les différentes dimensions de valeur créées, valeurs en partie immatérielles.

L'institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC) et ATEMIS, laboratoire d'intervention recherche, ont animé un atelier intitulé « Villes Pairs, Territoires Pilote de la Transition » en partenariat avec la Ville de Loos-en Gohelle (saisons 1 et 2) puis avec l'association de promotion de la Fabrique des Transitions (saison 3). Des collectifs d'acteurs venant de 17 territoires (villes, métropoles, EPCI, département, région) ont participé sur l'ensemble des 3 saisons. Plus d'information sur le site de l'IE-EFC.

Le référentiel issu de ce travail identifie les « invariants » auxquels sont confrontés les acteurs, et met en avant un ensemble modalité d'actions, comme autant de « balises ». Ce référentiel a fait l'objet d'une première publication en 2019. Cette nouvelle version est enrichie par rapport au premier document. Afin d'en faciliter sa prise en main, un format différent a été retenu, sous forme d'une vingtaine de fiches relativement autonomes au sein d'une collection qui comprend trois parties :

1_ Un nouveau référentiel au service des territoires

2_ Les limites du modèle économique dominant

3_ Une forme renouvelée de développement territorial

Chaque fiche présente des notions, des illustrations, des ressources pour aller plus loin et, lorsque c'est pertinent, un exercice qui permet de manipuler les notions présentées.

Les fiches sont publiées sous licence Creative Commons BY NC ND - Version 4.0 International



Ce choix a 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
- ▶ 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'IE-EFC.
- ▶ 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.

Pour citer ce document :

ATEMIS – IE-EFC, 2024, Fiche 3 – Les ressources immatérielles. Référentiel EFC - Territoires en Transition

Modalité de rédaction des fiches : ces fiches ont été rédigées par Dominique Dupuis (au titre de l'IE-EFC) et Patrice Vuidel (Laboratoire ATEMIS) en s'appuyant d'une part sur les préparations et échanges des trois années de l'atelier Villes Pairs, Territoires Pilotes de la Transition, d'autre part sur le patrimoine développé par ATEMIS, patrimoine mis à disposition de la communauté EFC.

Les fiches 1, 5, 6, 7 et 9 ont été partagées et enrichies par les apports des participants du Chantier « Vers un référentiel (une doctrine) partagé sur les dimensions économiques de la transition à l'échelle des territoires » proposée dans le cadre des Chantiers de la Fabrique des transitions. Chantier co-animé par Brigitte Corinthois au titre de l'IE EFC et Patrice Vuidel pour le laboratoire ATEMIS.

Production des fiches au sein de l'IEEFC : Opération réalisée avec le soutien financier de l'ADEME. ATEMIS a contribué de façon bénévole à leur production et financièrement à leur mise en forme.

territoires en transition

RÉFÉRENTIEL EFC




ATEMIS
LABORATOIRE D'INTERVENTION
ET DE RECHERCHE atemis-lyfr.fr

avec la participation de





4



**DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE
ET SOBRIÉTÉ :
L'EFFET CISEAU**

territoires
en transition
RÉFÉRENTIEL EFC



ATEMIS
LABORATOIRE D'INTERVENTION
ET DE RECHERCHE atemis-irfr

avec la participation de



Sommaire

- 4 Des injonctions paradoxales
- 5 Sortir de l'impasse
- 6 L'effet ciseaux
- 6 Une perspective territoriale
- 7 Un enjeu culturel
- 8 Aller plus loin
 - Exercice
 - Ressources complémentaires
- 10 A propos

territoires
en transition

Face aux enjeux environnementaux, notre modèle économique global doit relever le défi majeur de permettre le développement des activités économiques tout en réduisant le recours aux ressources naturelles qui ne sont pas épuisables et / ou dont l'exploitation est source d'externalités négatives importantes.

Abordé au travers de la sobriété, cette question a pris soudain une place importante dans le paysage médiatique, suite à la guerre en Ukraine qui a entraîné une augmentation des prix de l'énergie et, couplé à d'autres causes plus locales, un risque de coupures électriques l'hiver 2022 / 2023. Depuis lors, la sobriété est promue comme une orientation en termes de politiques publiques.

Dans cette fiche, vous découvrirez pourquoi le modèle économique industriel ne permet pas de prendre en charge cet enjeu de sobriété et ce que l'EFC amène comme réponses.

Cette fiche est une reprise - adaptation de l'article Sobriété et Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération rédigé en juillet 2022 par Christian du Tertre, directeur scientifique du laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS

► **Pour aller plus loin, un exercice et des ressources vous sont proposés**

Des injonctions paradoxales

Engager ses clients dans une réduction de leur consommation alors que la rentabilité de l'entreprise est fondée sur la croissance des volumes vendus est une injonction paradoxale qui concerne les entreprises dans le contexte actuel.

La démarche d'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération est d'ailleurs née, au début des années 2000, en particulier de la volonté de l'entreprise Gaz de France de sortir d'une injonction paradoxale qu'elle subissait de la part de l'Etat, entre réduction des consommations de gaz et une rentabilité construite sur les volumes distribués et vendus.

C'est le cas également de la distribution de l'eau dont le réseau en

France est entretenu grâce aux revenus de la vente d'eau. Et on peut étendre cette observation à tous les secteurs d'activité industrielle et de distribution.

L'enjeu est alors de concevoir une nouvelle dynamique économique qui fait de la sobriété **une variable endogène** au développement et non une variable exogène face à laquelle l'entreprise est contrainte de s'adapter. Très simplement, la question se pose de savoir comment rendre la rentabilité de l'entreprise compatible avec la réduction de l'usage de la ressource matérielle que représente le produit fabriqué ou distribué.

Sortir de l'impasse

Pour répondre à cet enjeu, plusieurs dimensions sont proposées par l'Economie de la Fonctionnalité et de la coopération.

► **Déplacer la proposition de valeur.**

Il s'agit ici de se préoccuper de la « fonction » portée par le produit pour les clients, c'est-à-dire revenir sur les enjeux de l'usage du produit et envisager de développer des services qui permettent de faire progresser la performance de cet usage tout en réduisant les volumes consommés. Il s'agit, alors, moins de vendre le produit en tant que tel, mais des « solutions intégrées de produit et services » de telle manière que les effets utiles directs et indirects de son usage progressent ;



► **Exemple**

Odyssée environnement vendait des produits chimiques utilisés dans des installations hydriques, avec un prix au kilo. L'entreprise a fait évoluer sa proposition de valeur pour prendre en charge la sécurisation de l'installation de son client avec une expertise qui lui permet de réduire les volumes utilisés tout en garantissant la sécurité attendue. Ce, sans dégrader sa rentabilité.

Dumont Energie, chauffagiste, faisait sa marge sur la vente de chaudières. Il a fait évoluer sa proposition de valeur et se positionne aujourd'hui comme un intégrateur de solutions de performance énergétique. Il vend désormais les chaudières à prix coûtant et ne les propose ainsi que quand c'est pleinement justifié.

L'eau est devenue un enjeu mondial qui doit amener chacun à faire évoluer ses pratiques de consommation. Des services d'accompagnement sont nécessaires pour y parvenir.



► **Concevoir de nouvelles conventions d'engagements monétaires et non monétaires.**

Sur le plan monétaire, des conventions peuvent organiser le partage des coûts évités liés à la réduction de l'usage du produit, et celui de la valorisation monétaire des « effets utiles indirects », comme par exemple les certificats d'économie d'énergie. Les engagements concernent également des dimensions non monétaires comme la contribution à des dispositifs d'évaluation des expériences...

► **Sortir d'une organisation du travail en silo.**

La possibilité de réduire les volumes de produits tout en faisant progresser la « performance d'usage » est dépendante de la capacité des entreprises et de leurs clients à coopérer ; à savoir intégrer dans leur travail les contraintes des autres pour faire progresser la pertinence des solutions proposées. Par ailleurs, la mise en place d'une « organisation réflexive », c'est-à-dire d'une organisation fondée sur des retours d'expériences provoque une évolution des compétences des uns et des autres et permet de revenir sur les difficultés de la coopération.

► **Exemple**

L'imprimerie Flexink fait le constat que le modèle de l'imprimerie, vendre à des tarifs très bas, de grands volumes génère des déchets, avec une proportion importante des documents imprimés qui sont jetés. L'entreprise a développé une solution pour imprimer des documents à jour que les clients ne jetteront pas. Les économies réalisées grâce à ce modèle sont partagées entre l'entreprise et le client.

Les dirigeants des entreprises évoquées ci-dessus, lorsqu'ils témoignent de l'évolution de leur entreprise, évoquent tous la mise en place d'une forme de coopération, de travail avec leurs clients pour coconstruire une offre pertinente. Des témoignages sont disponibles dans les ressources complémentaires à la fin de cette fiche.

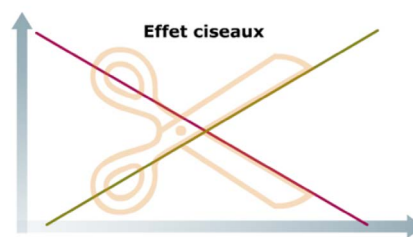
La sobriété est ainsi abordée comme l'une des dimensions consubstantielles à la démarche de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération, qui induit l'émergence d'un nouveau modèle économique. Ce dernier ne relève pas que d'innovations contractuelles et financières¹, mais les articule, de manière systémique, à des changements relevant de la proposition de valeur, à des innovations organisationnelles accompagnant l'évolution de l'activité de travail, aux conditions de mobilisation et de développement des ressources immatérielles, aux modes d'engagements des acteurs sur un plan monétaire comme non monétaire.

¹ Ce que certains dénomment « business model » ou « modèle d'affaires »

L'effet ciseaux

Ainsi, l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération vise un « effet ciseaux » qui repose sur la réduction de l'usage des ressources matérielles (sobriété) mais une mobilisation croissante des ressources immatérielles (développement humain), dans lesquelles il est impératif d'investir pour développer la logique de performance d'usage recherchée.

L'effet ciseaux tient son nom de la figure qui peut apparaître lorsque l'on observe deux courbes dont l'une augmente et l'autre diminue et qui se croisent :



La démarche de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération permet ainsi de se focaliser sur l'expérimentation d'un autre mode de développement plutôt sur un choix qu'entre croissance et décroissance.

Une perspective territoriale

Cette démarche initialisée dans les années 2000 avec quelques grandes entreprises² et reprise par des TPE-PME, est étendue, à partir des années 2010 aux démarches territoriales.

Il s'agit, d'une part, d'être en mesure de prendre en charge les externalités positives ou négatives qui se révèlent, tout particulièrement, aux niveaux de territoires infranationaux ;

D'autre part, de tenir compte du fait que les agencements d'acteurs sur le plan territorial sont, par eux-mêmes, créateurs ou destructeurs de valeurs. Une double démarche s'instaure se nourrissant l'une de l'autre :

- ▶ Initier et développer de nouvelles dynamiques de régulation territoriale concernant les relations entre acteurs et renforcer par là même la capacité de se dégager du consumérisme en favorisant la sobriété ;
- ▶ Permettre aux entreprises qui changent de dynamique économique, d'internaliser progressivement, par sauts systémiques, des externalités environnementales, sociales et sociétales. Il s'agit ainsi de le rendre compatible leur développement avec les enjeux des territoires concernés.

Les agencements d'acteurs sur les territoires infranationaux sont créateurs ou destructeurs de valeurs. A titre d'exemples :

- ▶ L'éloignement des zones de productions maraichères, organisées de manière industrielle, des zones d'alimentation, constitue l'une des causes des déchets alimentaires. Il est souvent admis que 30% de la production alimentaire industrielle est transformée en déchets ; 30% de ce qui reste, relève de déchets au cours des activités logistiques (transport-stockage-vente en grande surfaces) ; 30% de ce qui reste relève de déchets ménagers. La recomposition des liens entre acteurs en passant, notamment par des relations de coopération directe entre les producteurs et les ménages, est un levier pour retrouver des formes de sobriété dans l'alimentaire ;
- ▶ les difficultés de coopération entre la médecine de ville et la médecine hospitalière provoquent, dans certains endroits, une désertification médicale ;
- ▶ la capacité d'établissement de nouvelles régulations temporelles dans les territoires par des formes de désynchronisation/resynchronisation des temps sociaux permet de désengorger les réseaux de transport et d'améliorer la mobilité sur la base d'infrastructures déjà existantes ;
- ▶ les orientations relevant des dynamiques de trames vertes et bleues permettent par de nouvelles logiques d'aménagement des territoires de renouer avec le développement de la biodiversité et de ses effets bénéfiques en matière de régulation de la qualité de l'air, de l'eau, des sols...

² La première expérience fut résultat d'une coopération étroite entre le centre de recherche de GdF et le laboratoire de recherche ATEMIS. Elle ne durera que quatre ans ; elle sera interrompue lors de la fusion de Gaz de France avec Suez, la nouvelle direction du groupe GdF-Suez (dénommé actuellement Engie) ayant décidé d'arrêter cette nouvelle orientation stratégique.

Un enjeu culturel

Dans la perspective de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération, la sobriété peut ainsi être considérée comme un levier pour introduire une nouvelle démarche économique et territoriale. Cela demande aux entreprises de mettre à distance les approches classiques de la rentabilité ainsi que la dérive gestionnaire : une révolution culturelle, en quelque sorte. Elle devient possible, lorsque la nécessité de changer de référentiel est admise. Ce nouvel engagement des entreprises a un effet d'entraînement sur le comportement des ménages qui peuvent envisager, concrètement, de nouveaux modes de vie, plus attentifs à l'environnement, à la qualité des liens entre les personnes plus qu'aux biens eux-mêmes.

L'endogénéisation de la sobriété dans la dynamique de développement des entreprises est le ressort qui permet de s'éloigner progressivement du consumérisme. Les entreprises et les territoires infranationaux deviennent moteurs de la sobriété et pas seulement des acteurs passifs recroquevillés sur leurs freins. Ce qui est nécessaire et souhaitable pour la société peut devenir souhaitable pour les entreprises, à la condition de changer de dynamique économique. Le référentiel que représente l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération leur en donne l'occasion.





Exercice :

- 1. Choisissez un ensemble de biens utilisés / consommés dans le cadre du travail ou dans la vie quotidienne.**
- 2. Identifiez quels services sont rendus par ces biens.**
- 3. Imaginez ce que pourrait être une nouvelle proposition de valeur qui mette en avant une performance d'usage et crée par là même un intérêt à améliorer la qualité et la durabilité ou à réduire l'usage, la consommation des biens.**

► Exemples

1. Production d'imprimés promotionnels
 2. Apporter une information commerciale pertinente auprès des prospects / clients
 3. Un service de communication papier adapté et ciblé, qui améliore la relation clients et augmente leur taux d'engagement
-
1. L'achat de produits alimentaires
 2. La recherche d'une alimentation à la fois équilibrée, nourrissante, et plaisante
 3. Une solution intégrant accès à des biens alimentaires, mise à disposition de connaissance, accompagnement sur des dimensions pratiques (savoir cuisiner) et nutritionnelles.

Les réponses



Ressources complémentaires

Odysée environnement

Cliquez sur l'image ou suivez ce lien :
<https://youtu.be/BXlrHLGBqIA>

Témoignage d'une imprimerie qui devient plus rentable en imprimant moins

Cliquez sur l'image ou suivez ce lien :
https://youtu.be/wj1w_2xZ8F8

Dumont Energies

Cliquez sur l'image ou suivez ce lien :
https://youtu.be/pOLvMY_AWM

Bibliographie suggérée

du Tertre C., 2006, « *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.

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

du Tertre C., 2017, « *Economie circulaire* » ; « *Economie de la fonctionnalité* », in J.-L. Pilassoux éditeur, *Dictionnaire des collectivités territoriales et développement durable*, Editions Lavoisier, Paris, collection Tec et Doc, pp. 167-168 et 169-171.

du Tertre C. et Nosperger S., 2017, « *Towards a territory-based economic model for regional energy efficiency programmes: learning from past initiatives* », *Consumption, Efficiency & limits*, ECEEE Sumer Study.

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

A propos

Des collectivités, des acteurs économiques, des groupes de citoyens s'engagent dans des projets relevant de la Transition. Ce faisant, ils tentent d'assumer une posture politique (au sens sociétal du terme) et économique (se préoccuper de la résilience des territoires de manière pérenne). Ces acteurs sont confrontés, d'un côté, à la question des moyens nécessaires et disponibles, au service de leurs ambitions, et de l'autre, à la façon d'évaluer les effets de leurs actions, les différentes dimensions de valeur créées.

L'institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC) et ATEMIS, laboratoire d'intervention recherche, ont animé un atelier intitulé « Villes Pairs, Territoires Pilote de la Transition » en partenariat avec la Ville de Loos-en Gohelle. Trois saisons ont été réalisées avec des collectifs d'acteurs venant de 17 territoires (villes, métropoles, EPCI, département, région). Plus d'information sur le site de l'IE-EFC.

Le référentiel qui est le fruit de ces travaux a fait l'objet d'une première publication en 2019. Pour cette nouvelle version, un format différent a été retenu, sous forme d'une vingtaine de fiches relativement autonomes au sein d'une collection qui comprend trois parties :

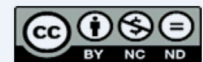
1_ Un nouveau référentiel au service des territoires

2_ Les limites du modèle économique dominant

3_ Une forme renouvelée de développement territorial

Chaque fiche présente des notions, des illustrations, des ressources pour aller plus loin et, lorsque c'est pertinent, un exercice qui permet de manipuler les notions présentées.

Les fiches sont publiées sous licence Creative Commons BY NC ND - Version 4.0 International



Ce choix a 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
- ▶ 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'IE-EFC.
- ▶ 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.

Pour citer ce document :

ATEMIS – IE-EFC, 2024, Fiche 4 – Développement économique et sobriété : l'effet ciseau. Référentiel EFC - Territoires en Transition

Modalité de rédaction des fiches : Cette fiche est une reprise - adaptation de l'article *Sobriété et Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération* rédigé en juillet 2022 par Christian du Tertre, directeur scientifique du laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS.

Les fiches 1, 5, 6, 7 et 9 ont été partagées et enrichies par les apports des participants du Chantier « Vers un référentiel (une doctrine) partagé sur les dimensions économiques de la transition à l'échelle des territoires » proposée dans le cadre des Chantiers de la Fabrique des transitions. Chantier co-animé par Brigitte Corinthiois au titre de l'IE EFC et Patrice Vuidel pour le laboratoire ATEMIS.

Production des fiches au sein de l'IEEFC : Opération réalisée avec le soutien financier de l'ADEME. ATEMIS a contribué de façon bénévole à leur production et financièrement à leur mise en forme.

territoires en transition

RÉFÉRENTIEL EFC



ATEMIS
LABORATOIRE D'INTERVENTION
ET DE RECHERCHE atemis-lyfr.fr

avec la participation de



5

LES LIMITES DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DOMINANT, DU POINT DE VUE DES ACTEURS ÉCONOMIQUES

territoires
en transition
RÉFÉRENTIEL EFC



ATEMIS
LABORATOIRE D'INTERVENTION
ET DE RECHERCHE atemis-liffr

avec la participation de

 **La Fabrique
des transitions**

Sommaire

4 Les impasses du régime de développement issu des années 80

7 Les conséquences pour les entreprises

9 Aller plus loin

- Exercice

- Ressources complémentaires

11 A propos

territoires
en transition

Pour expérimenter de nouveaux modèles économiques qui permettent de prendre en charge les enjeux environnementaux et sociaux de notre temps, il est important de comprendre pourquoi et comment le modèle dominant actuel enferme si souvent les entreprises et les collectivités dans des limites ou impasses. Dans cette seconde partie, nous allons donc nous intéresser à ces limites, ici pour les entreprises (quel que soit leur statut) ; et pour les collectivités dans la Fiche N°6.

Nous pourrions alors aborder la partie suivante : Une forme renouvelée de développement territorial.

Dans ce document, vous découvrirez comment on est passé du régime de développement d'après-guerre à un nouveau régime à partir des années 80, « hyper-industriel, globalisé et financiarisé ». Puis, sont décrites les caractéristiques et les impasses de ce nouveau régime ainsi que les parades mises en place. Les conséquences pour les entreprises clôtureront la partie « contenu » de cette fiche avant un exercice qui vous permettra de poser cette question des limites dans un contexte que vous aurez choisi.

► **Pour aller plus loin, un exercice et des ressources vous sont proposés**

Les impasses du régime de développement issu des années 80

Pour bien saisir les fondements des impasses du régime de développement actuel, il faut avoir en mémoire que le régime de développement des années 1980 – 2020 est lui-même une réponse aux limites historiques que rencontre le régime de développement des années 50 à 70 dans les pays dits développés

D'un régime de développement à l'autre

Les économistes regroupés dans « l'école de la régulation » ont qualifié ce **régime de développement « fordiste »** en raison du caractère moteur des industries de masse dans la croissance d'après-guerre et de la place qu'a occupé le secteur de l'automobile comme secteur clé de l'impulsion d'innovations institutionnelles.

Il va se confronter à des limites dès le milieu des années soixante-dix et à une réaction des directions des grandes entreprises industrielles, du syndicalisme et de l'Etat qui va conduire à l'installation d'un nouveau régime de développement dès les années quatre-vingt que l'on peut dénommer comme un **« régime de développement hyper-industriel, globalisé et financiarisé »**.

Ce régime de développement présente aujourd'hui des impasses que tous les acteurs identifient au point de s'interroger sur le devenir de la planète et sur les risques d'effondrement de nos sociétés. Cela conduit à s'interroger sur les fondements d'une Transition vers un régime de développement durable.

La « croissance verte », qui nous est proposée, enferme nos sociétés dans les impasses de ce « régime de développement hyper-industriel, global et financiarisé » ; l'effet rebond¹ annihilant les efforts technologiques. **En réalité il ne peut pas y avoir de Transition sans émergence d'un nouveau modèle de développement.**

1_ Le gain fait par unité produite génère le développement de la consommation du même produit ou service ou d'un autre. Ex : la réduction de la consommation de kérosène par les avions réduit le coût du transport, rendant l'avion plus accessible ; l'usage de l'avion se développe.



Caractéristiques du régime de développement « fordiste »

- Le secteur de l'automobile systématise la mise en place de gains de productivité fondés sur les économies d'échelle, l'intensification des cadences de travail, la spécialisation du travail salarié et le progrès technique, notamment en électromécanique. Ces déterminants de productivité ont servi de repère aux autres secteurs au point de devenir une véritable culture qui perdure encore aujourd'hui ;
- Le développement de la demande d'automobiles a reposé sur la croissance régulière du pouvoir d'achat des salariés prenant appui sur ces conventions de branche statuant sur le partage des gains de productivité ; et sur la mise en place de revenus de transfert (les fameux acquis sociaux) ;
- Le développement de l'usage de cette modalité de transport s'est appuyé sur une politique d'Etat très volontariste de construction de réseaux autoroutiers et d'un urbanisme dont la réglementation était dirigée vers le tout automobile ;
- Parallèlement le monde financier s'est adapté avec la création du crédit à la consommation favorisant l'endettement des ménages solvables et de dispositifs d'assurance garantissant la possibilité de faire face aux dégâts d'un usage malencontreux de l'automobile. La généralisation de ces mécanismes, leur imbrication systémique et leur poids dominant dans la dynamique économique d'ensemble constituent les fondements du « régime de développement fordien » appelé aussi pudiquement « les trente glorieuses ».

Les limites du régime de développement hyper-industriel, globalisé et financiarisé et les parades mises en place

► **Une saturation des marchés de biens standardisés des ménages dans les pays développés.**

> LA PARADE : favoriser le multi-équipement et le renouvellement par l'innovation technologique et l'obsolescence programmée, ouvrir de nouveaux marchés dans les pays de l'Est européen et les pays dits « émergents ».

► **Les limites des gains de productivité dans les pays développés**

liés aux dés-économies d'échelle, perte de sens du travail, limites physiologiques à l'intensification du travail et au refus social du travail à la chaîne (les grèves de 1967 à 1977).

> LA PARADE : sortir des conventions salariales des branches les plus favorables aux salariés par le développement de la sous-traitance, la mise en place de la « chaîne de valeur » et la délocalisation des activités manufacturières ;

► **Une difficulté à assurer la rentabilité du capital sur le long terme** (du revenu perçu par les actionnaires) et une diminution des capacités d'autofinancement de l'investissement.

> LA PARADE : donner un rôle prépondérant aux directions financières des entreprises et généraliser le pilotage des entreprises à travers la gestion de court terme des revenus et des dépenses. Par exemple, pilotage de la rentabilité à 6 mois,

► **La perte de capacité de régulation de l'Etat national** adossée, d'une part, aux limites des politiques monétaires nationales face à l'internationalisation des échanges, d'autre part, aux limites de l'usage de l'outil budgétaire, confronté la croissance de la dette et au paiement de ses intérêts.

> LA PARADE : pour l'Europe, la création de l'euro et l'extension des zones de libres échanges.



Les principales impasses du régime de développement actuellement dominant

- ▶ **La logique d'hyper-industrialisation** dans les domaines agricoles, manufacturiers et de service provoque des externalités négatives sur le plan écologique considérables. Malgré le développement de l'innovation technologique et des investissements conséquents, tous les indicateurs sont au rouge.
- ▶ **Cette hyper-industrialisation s'accompagne de la généralisation des mégalo-poles** avec leurs effets pervers en matière écologique et de vie en commun. Les inégalités d'accès aux services ne cessent de se développer malgré, parfois, comme au Brésil, la mise en place de politiques sociales favorisant l'augmentation du pouvoir d'achat y compris des populations historiquement pauvres. La pollution associée à la mobilité s'accompagne d'une qualité de l'air, de l'eau, de la nourriture, dégradée à tel point que la santé des personnes est mise en cause.
- ▶ **L'hyperconsommation adossée à la globalisation de l'organisation de la production** provoque une croissance exponentielle du transport transnational des marchandises comme des personnes avec ses effets de destruction de la biodiversité, mais également des dynamiques économiques locales, en mettant les territoires infranationaux en concurrence les uns vis-à-vis des autres.
- ▶ **L'intégration dans des chaînes de valeur internationales** entraîne un écart entre les lieux de production et les lieux de localisation des sièges sociaux et des centres de pouvoir et de décision. Les enjeux locaux et la gestion des effets d'externalité liés à la production ou à la circulation des biens et services sont relégués au second plan.
- ▶ **Le poids de la finance de marché et l'aspect systémique de la financiarisation dans l'organisation du travail** comme dans les relations inter-entreprises freinent la possibilité de concevoir et de financer des alternatives, en enfermant les initiatives économiques dans les contraintes actuelles.
- ▶ **Le sens du travail** est largement perdu et les individus se sentent aliénés dans une activité de travail très contrainte par l'aspect systémique du régime de développement actuel. L'absence de dispositifs de reconnaissance du travail réel conduit à la généralisation de la souffrance au travail avec ses effets délétères sur la santé physiologique et psychique des personnes.

Les conséquences pour les entreprises

Le régime de développement actuel met les entreprises en difficulté :

Pour décider à la vue des réalités et des enjeux locaux

Le transfert de la décision vers des sièges extérieurs au territoire et la perte de décision au niveau local, sans connexion avec le territoire conduisent d'une part à **une mise en concurrence avec des entreprises de pays étranger dont les coûts sont moindres, d'autre part à une difficulté, incapacité à articuler son activité aux enjeux du territoire.**

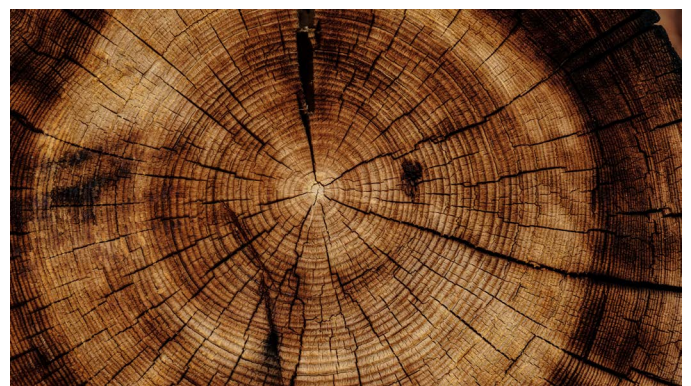


► Exemple

Un acteur d'envergure nationale contractualise avec un même prestataire de propreté ou de communication pour l'ensemble de ses établissements répartis dans tout le territoire, dans une logique de « volume » permettant une pression sur le coût unitaire. Les établissements locaux ne peuvent pas travailler avec des TPE/PME du territoire.

Pour prendre en compte des contraintes environnementales

Une pression sur les coûts : les prix des entrants, les taxes et coûts liés aux réglementations nouvelles sur les émissions de gaz à effet de serre sont en croissance. Dans ce contexte, si l'entreprise cherche à être vertueuse, sur le plan social ou environnemental, elle se rajoute des contraintes supplémentaires, des surcoûts, ce qui la désavantage, au niveau concurrentiel, et limite ainsi ses ventes.



► Exemple

Pour produire des biens éco conçus, les matières premières naturelles, la production locale éco responsable... ont un coût plus élevé à l'achat, ce qui impacte le prix de vente et rend difficile le positionnement face à une concurrence qui ne prend pas en compte ces enjeux (qui par ailleurs ont un impact en termes d'externalités négatives au plan environnemental, potentiellement irréversibles (émissions de GES par ex.)).

Pour favoriser la qualité des biens et des services

La qualité fait l'objet d'arbitrage constant pour maintenir des coûts bas, alors que des innovations sont à développer avec des investissements nécessaires en R&D. Dans une logique gestionnaire, les arbitrages favorisent des produits de moindre qualité, poussent à la délocalisation, à la réduction d'effectifs avec les effets négatifs que cela génère sur le territoire et l'emploi, sans tenir compte des coûts cachés générés par des externalités négatives

Les services accompagnant l'offre produit restent difficiles voire impossibles à monétiser à leur juste valeur. Or ils deviennent une composante essentielle de l'offre et une condition de la réalisation du chiffre d'affaires. Peu à peu apparaît un décalage entre la valeur produite et les éléments sur lesquels la valorisation monétaire se réalise.



► Exemple

Un installateur d'équipements audiovisuels de salles de réunion apporte un conseil lors de la conception de sa réponse à la demande du client. Or, il ne facture pas le temps du conseil ni la valeur liée à la conception d'une offre adaptée aux besoins, à des usages spécifiques. Il valorise seulement les équipements vendus. Mais, pour une partie des équipements, le prix d'achat et donc de revente, diminue fortement, entraînant une baisse du chiffre d'affaires, pour un même temps d'activité.

Pour favoriser la qualité et le sens du travail

Dans cette logique financiarisée, le pilotage par des indicateurs de performance financière centrés sur la baisse des coûts prend la place des enjeux de qualité de la production, et met à mal le plaisir du travail bien fait, celui qui donne du sens au travail et renforce l'estime de soi. Les efforts fournis par les salariés sont peu reconnus, l'évaluation individuelle est le plus souvent centrée sur les résultats, et seulement ceux qui sont mesurables. Les gains de productivité se fondant notamment sur une intensification du travail, mettent les salariés au cœur d'un paradoxe : le salarié, en contribuant à la recherche de gains de productivité, réalise des efforts tout en n'écartant pas un risque accru de perte d'emploi.

“ Ce qui n'est pas mesuré est hors champ de la performance. ”

Par ailleurs, la financiarisation conduit à la destruction de la relation de travail qui se transforme en relation commerciale avec le recours à la sous-traitance voire à une forme d'« ubérisation du travail »

► Cette impasse sur le travail est un élément central à prendre en compte dans une réflexion sur un nouveau modèle.

Une invitation à entreprendre autrement

Face à toutes ces impasses, continuer à faire du « business as usual », est une option qui se retourne contre la pérennité des entreprises, la qualité des solutions de biens et services offertes, le sens du travail, le devenir des territoires.

Mais cela invite, aussi, à ouvrir un large champ de possibilités pour innover, expérimenter, renouveler le système de relation client, en d'autres termes : entreprendre autrement, produire autrement, et tenter réellement de prendre en charge les enjeux du développement durable, (économie viable, relations sociales équitables, préservation de la planète, gouvernance partagée).



Exercice : Les limites identifiées concernent-elles mon entreprise ?

Se poser la question des limites que l'on peut identifier au développement de son entreprise (quel que soit son statut) est un exercice important, première étape de compréhension des mécanismes qui sont à l'œuvre, nécessaire pour trouver le chemin qui permettra de les dépasser.

Dans l'exercice ci-dessous, il s'agit donc de regarder le fonctionnement de l'entreprise, sans considérer a priori que les limites, impasses, difficultés auxquelles vous faites face sont inéluctables, normales ou seraient le reflet d'un effort insuffisant, d'un moment défavorable, etc.

► Limites liées au marché :

Quelles sont pour vous les conséquences de la concurrence et de la compétition ? Quelles actions devez-vous mener pour y faire face ? Quelles relations avez-vous avec les acteurs qui composent la chaîne de valeur dans laquelle vous vous inscrivez : donneurs d'ordre et sous-traitants ?

► Limites dans la relation aux clients

Les relations avec vos clients ou bénéficiaires vous permettent-elles de connaître leurs attentes ou leurs enjeux dans la singularité de chacun ?

Les services que vous apportés à vos clients ou bénéficiaires sont-ils tous présentés dans votre offre et valorisés / facturés ?

Le « besoin de vendre » vous amène-t-il à limiter la recherche d'intérêts communs avec le client (ex : obsolescence programmée ; incitation à la consommation de biens ou services)

► Limites sur le travail

Observez-vous pour vous-même ou vos collaborateurs, une difficulté de sens dans le travail (valeurs, activités et ses impacts) ?

Quel est le poids de la recherche de productivité, d'un pilotage par la rentabilité, sur la qualité de vie au travail ?

Vos collaborateurs, salariés ou managers, expriment-ils des tensions dans leur travail ?

► Limites sociétales

Votre activité a-t-elle des impacts sur les ressources naturelles (destruction sans renouvellement, pollution...)

Plus globalement, votre activité génère-t-elle des externalités² négatives environnementales ou sociales ?

Le développement de votre activité repose-t-il sur le développement de problèmes environnementaux, vus comme un marché (ex : le marché de la dépollution de l'eau) ?

² Externalité : effet non intentionnel, positif ou négatif, généré par l'activité d'un acteur sur un autre acteur.



Ressources complémentaires



Gesnord est un centre d'appel pour cabinets médicaux. Mohamed El Manani, son dirigeant, présente les limites rencontrées par son entreprise.

Cliquez sur l'image ou suivez ce lien :
<https://www.youtube.com/watch?v=qWMrAUH06Eg>

Témoignage de Franck Bury, Directeur d'Hortibat, Organisme de Formation et Chantier d'Insertion, sur son parcours EFC Economie de la Fonctionnalité et de la coopération animé par l'Apes Hauts-de-France.

Cliquez sur l'image ou suivez ce lien :
<https://www.youtube.com/watch?v=YX-aAMkzdrA>

Témoignage de Didier Dumont, le dirigeant de Dumont Energies, Créateurs de solutions énergétiques, lors des assises de l'économie circulaire 2020 sur l'atelier 5 - L'économie de la fonctionnalité au cœur de la stratégie des entreprises.

Cliquez sur l'image ou suivez ce lien :
https://youtu.be/16_VBZJbtOA?t=1360

A propos

Des collectivités, des acteurs économiques, des groupes de citoyens s'engagent dans des projets relevant de la Transition. Ce faisant, ils tentent d'assumer une posture politique (de transformation de la société) et économique (se préoccuper de la résilience des territoires de manière pérenne, promouvoir un autre régime de développement). Ces acteurs sont confrontés, à la fois à la question des moyens nécessaires et disponibles au service de leurs ambitions, à celle des nécessaires transformations des cadres et modalités d'action, ainsi qu'à la façon d'évaluer les effets de leurs actions, les différentes dimensions de valeur créées, valeurs en partie immatérielles.

L'institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC) et ATEMIS, laboratoire d'intervention recherche, ont animé un atelier intitulé « Villes Pairs, Territoires Pilote de la Transition » en partenariat avec la Ville de Loos-en Gohelle (saisons 1 et 2) puis avec l'association de promotion de la Fabrique des Transitions (saison 3). Des collectifs d'acteurs venant de 17 territoires (villes, métropoles, EPCL, département, région) ont participé sur l'ensemble des 3 saisons. Plus d'information sur le site de l'IE-EFC.

Le référentiel issu de ce travail identifie les « invariants » auxquels sont confrontés les acteurs, et met en avant un ensemble modalités d'actions, comme autant de « balises ». Ce référentiel a fait l'objet d'une première publication en 2019. Cette nouvelle version est enrichie par rapport au premier document. Afin d'en faciliter sa prise en main, un format différent a été retenu, sous forme d'une vingtaine de fiches relativement autonomes au sein d'une collection qui comprend trois parties :

1_ Un nouveau référentiel au service des territoires

2_ Les limites du modèle économique dominant

3_ Une forme renouvelée de développement territorial

Chaque fiche présente des notions, des illustrations, des ressources pour aller plus loin et, lorsque c'est pertinent, un exercice qui permet de manipuler les notions présentées.

Les fiches sont publiées sous licence Creative Commons BY NC ND - Version 4.0 International



Ce choix a 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
- ▶ 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'IE-EFC.
- ▶ 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.

Pour citer ce document : ATEMIS – IE-EFC, 2024, Fiche 5 – les limites du modèle économique dominant, du point de vue des acteurs économiques. Référentiel EFC - Territoires en Transition

Modalité de rédaction des fiches : le contenu de cette fiche s'appuie essentiellement sur le document Acculturation à l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération appliquée aux démarches territoriales, rédigé par Christian du Tertre et Patrice Vuidel dans le cadre du programme Coop'Ter, programme partenarial entre ATEMIS et l'ADEME.

Les fiches 1, 5, 6, 7 et 9 ont été partagées et enrichies par les apports des participants du Chantier « Vers un référentiel (une doctrine) partagé sur les dimensions économiques de la transition à l'échelle des territoires » proposée dans le cadre des Chantiers de la Fabrique des transitions. Chantier co-animé par Brigitte Corinthiois au titre de l'IE-EFC et Patrice Vuidel pour le laboratoire ATEMIS.

Production des fiches au sein de l'IEEFC : Opération réalisée avec le soutien financier de l'ADEME. ATEMIS a contribué de façon bénévole à leur production et financièrement à leur mise en forme.

territoires en transition

RÉFÉRENTIEL EFC



ATEMIS
LABORATOIRE D'INTERVENTION
ET DE RECHERCHE atemis-lyfr.fr

avec la participation de



6

LES LIMITES DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DOMINANT, DU POINT DE VUE DES COLLECTIVITÉS

territoires
en transition
RÉFÉRENTIEL EFC



ATEMIS
LABORATOIRE D'INTERVENTION
ET DE RECHERCHE atemis-liffr

avec la participation de



Sommaire

4 Les mutations économiques et leurs impacts sur les territoires

7 Les limites rencontrées par les collectivités

9 Aller plus loin

- Exercice

- Ressources complémentaires

11 A propos

territoires
en transition

Pour expérimenter de nouveaux modèles économiques qui permettent de prendre en charge les enjeux environnementaux et sociaux de notre temps, il est important de comprendre pourquoi et comment le modèle dominant actuel enferme si souvent les entreprises et les collectivités dans des limites ou impasses. Dans cette seconde partie, nous allons donc nous intéresser à ces limites, ici pour les collectivités après avoir traité des limites pour les entreprises dans la Fiche N°5.

Nous pourrons alors aborder la partie suivante : **Une forme renouvelée de développement territorial.**

Dans ce document, vous découvrirez comment les mutations économiques à partir des années 70 ont impacté les territoires et les ont notamment fait passer d'une logique de mise en concurrence à l'échelle nationale, parfois européenne, à une mise en concurrence à l'échelle mondiale. Les évolutions institutionnelles et les évolutions des politiques publiques vous permettront de comprendre comment développement économique et développement du territoire sont liés aujourd'hui.

Une deuxième partie permettra d'aborder les limites rencontrées par les collectivités territoriales quant à leurs dynamiques et leur modèle de développement et notamment la difficulté à mettre en place des réponses permettant de résoudre les problèmes rencontrés.

► **Pour aller plus loin, un exercice et des ressources vous sont proposés**

Les mutations économiques et leurs impacts sur les territoires

L'activité économique est souvent un des éléments majeurs de l'identité et de la culture du territoire. Dans certains territoires, l'activité dominante a forgé l'identité ainsi que l'organisation spatiale et sociale (ici la vigne ou l'agriculture, là les mines, ailleurs l'industrie automobile, encore ailleurs le tourisme). L'activité économique est ainsi un marqueur temporel du territoire (le territoire des 3X8, le territoire touristique vivant l'été, le territoire du cycle agricole). Elle a en partie produit le système de relations sociales sur le territoire au travers par exemple de l'incidence sur son peuplement (besoin de main d'œuvre), du rapport entre les acteurs économiques dominants et les acteurs politiques, de l'impact de l'activité sur l'aménagement du territoire et sur la qualité de vie (développement d'infrastructures au service de l'activité, consommation d'espaces, prise en charge par les acteurs économiques d'enjeux sociaux -santé, logement-, génération d'impacts environnementaux).

Dans ce contexte, les acteurs publics étatiques et locaux ont construit des politiques économiques cherchant à promouvoir une vision d'un modèle de développement économique, tout en faisant face aux mutations et aux impacts de ces mutations sur les acteurs économiques

Les évolutions / mutations économiques

A partir des années 70, les entreprises s'engagent dans des stratégies mondialisées, visant la recherche du moindre coût pour chaque étape de la production. Les multinationales vont dans un premier temps développer des filiales à l'étranger, dans une perspective d'internationalisation (années 50 et 70). En complément, le modèle de production évolue vers une spécialisation et une flexibilité des activités de production. Les grandes entreprises réduisent leur taille, en externalisant des fonctions : l'entreprise s'organise en réseau.

Dans les années 80, 90 et 2000, elles passent à une phase de globalisation caractérisée par une segmentation des processus de

production. Une mise en concurrence des pays à l'échelle mondiale pour chacune des dimensions de la production entraîne des délocalisations. Après 2005, on note quelques phénomènes de relocalisation d'activités, suite à une diminution du différentiel de coût (hausse des salaires dans les pays d'accueil des productions), ainsi qu'au regard de la qualité des produits manufacturés.

Les territoires sont donc passés d'une logique de mise en concurrence à l'échelle nationale, parfois européenne, à une mise en concurrence à l'échelle mondiale et deviennent pour certains principalement des territoires consommateurs de biens et de services

Ces évolutions s'inscrivent dans un contexte de ralentissement de la croissance, telle que mesurée par le PIB, décennie après décennie (3,6% en volume en moyenne sur la décennie 70, 2,5% pour les années 80, 2,1% pour les années 90, 1,2% pour les années 2000, 0,8% en moyenne depuis 2011).

Les évolutions institutionnelles

La loi de décentralisation de 1982, celle sur l'intercommunalité en 1999, complétées par la loi de décentralisation de 2004 font évoluer fortement l'organisation territoriale ainsi que le rôle des collectivités locales et des EPCI dans le développement des territoires. Depuis 2004, les régions sont dotées de responsabilités étendues en matière de développement économique (rédaction du schéma régional de développement économique, coordination des aides directes aux entreprises). Elles assurent un rôle de chef de file.

L'Etat continue à mener des politiques d'aménagement du territoire et d'appui au développement des territoires et l'union européenne devient également un acteur du financement des politiques de développement à travers les fonds structurels.

La loi portant nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRe, 2014), pose la responsabilité des régions dans les domaines de la définition des orientations en matière de

développement économique, d'innovation et d'internationalisation des entreprises. Des compétences qui se traduisent par un schéma régional, s'articulant dans sa mise en œuvre notamment avec les nouvelles compétences des métropoles, et nécessitant aussi une bonne articulation avec les autres échelles territoriales (notamment département, communes)

Les évolutions des politiques publiques

Aujourd'hui les métropoles sont vues comme les foyers de l'innovation, le point de contact avec la mondialisation. L'innovation issue des métropoles a vocation à se diffuser dans les territoires environnants, de plus elle crée des ressources monétaires qui se diffusent dans les territoires résidentiels. Une vision qui justifie **des politiques publiques appuyant les territoires « les plus forts », politique inversée par rapport à l'époque précédente qui visait à la solidarité avec les territoires les moins développés.** Cependant, l'effet d'entraînement des métropoles sur le tissu économique environnant n'est pas toujours évident à apprécier.

Lien entre le développement économique et le développement du territoire

Les politiques de développement économiques sont le plus souvent centrées sur l'accueil ou le développement d'entreprises. Elles visent à répondre notamment à l'enjeu social de l'accès à l'emploi des populations du territoire. Dans les faits, ces politiques sont peu articulées aux autres dimensions de développement du territoire

La montée des enjeux écologiques, notamment la perspective du changement climatique, questionnent de façon explicite les collectivités locales sur l'articulation entre modèle de développement et environnement. Ainsi, à la suite des lois

Grenelle de l'environnement (2009), toute collectivité de plus de 50 000 habitants doit concevoir un plan climat-énergie territorial (PCAET) plan visant à articuler enjeux globaux et actions locales.

Dans les faits, cette prise en compte s'est généralement limitée à un accompagnement des entreprises à réduire leur impact environnemental et à la promotion de champs d'activités orientés vers la réponse à ces enjeux (logique de « croissance verte ») qui se matérialise notamment par l'orientation de certains pôles de compétitivité (exemples : villes et mobilités durables, énergie, biotechnologies/santé, écotecnologies).

► Les acteurs publics locaux sont actuellement confrontés à quatre évolutions majeures¹ :

- L'intensification de la concurrence entre entreprises d'une part, entre territoires d'autre part ;
- La modification du lien fiscal entreprises-territoires, avec le remplacement de la taxe professionnelle en 2010. On assiste à un découplage entre l'activité économique et les retombées fiscales dans les territoires ;
- La crise des finances publiques, avec une baisse programmée des dotations de l'État aux collectivités locales ;
- L'évolution des modalités de développement des territoires : à l'échelle locale, la croissance des activités productives n'entraîne pas nécessairement le développement du territoire, faute de retombées pour les populations résidentes.

¹ Regards sur les stratégies et actions économiques locales, AdCF et Groupe Caisse des Dépôts, Mars 2015.



► La notion de territoire

La notion de territoire est éminemment polysémique selon les disciplines qui y ont recours. Elle est souvent rapportée à un espace délimité par une autorité ou une juridiction quelconque (une commune, une région). Le territoire, tel que nous l'abordons dans nos échanges 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.

► La dimension territoriale

Le terme territorial traduit le dépassement de la dimension micro, à savoir l'entreprise, le ménage, les 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

Les limites rencontrées par les collectivités

Les collectivités territoriales s'interrogent sur leurs dynamiques et leur modèle de développement. Confrontées à une diversité d'enjeux environnementaux et sociétaux (mobilité, rénovation de l'habitat, santé des populations, précarité énergétique, accessibilité des services, pollutions, prévention-gestion des déchets etc.), elles mettent en place **des réponses qui peinent souvent à résoudre les problèmes rencontrés.**

Plusieurs raisons à cela :

- ▶ Une production de schémas directeurs, qui -même s'ils s'inscrivent dans des obligations règlementaires et permettent de bâtir des orientations stratégiques- est consommatrice de moyens, et prépare mal au réel de la mise en œuvre en faisant fi de la principale difficulté : la capacité à construire un cadre d'action et une gouvernance permettant de faire travailler / coopérer acteurs publics - privés - associatifs - citoyens, dans une même démarche. Par ailleurs, ces obligations butent sur des questions de temporalité, liée à l'inertie du pilotage et à la durée des phases d'élaboration de ces documents : les délais entre le constat et les besoins, l'élaboration et la mise en œuvre ne permettent pas de tenir compte des enjeux qui ont évolué entre temps.
- ▶ La diminution de ressources et de moyens en interne des collectivités qui conduit à une perte d'expertise et d'analyse en interne et un manque de connaissance fine de ce qui se joue au niveau du territoire, face à des enjeux qui évoluent très rapidement et qui nécessitent de renforcer la capacité d'adaptation des territoires
- ▶ La capacité à trouver la juste place des citoyens dans la production des politiques publiques. D'un côté, la nécessité d'ajuster les politiques publiques à partir des usages tout en cherchant à faire participer une vraie diversité de citoyens, représentative du territoire sans creuser de nouvelles inégalités. D'un autre, une méfiance grandissante d'une partie des citoyens vis-à-vis des élus et des administrations, voire une interrogation de la légitimité des élus au regard du taux de participation aux élections. Méfiance qui concerne aussi bien les citoyens qui cherchent à agir localement que ceux qui sont en retrait de la vie locale.

- ▶ Les règles du marché public qui conduisent à un pilotage par le juridique et l'idéologie de la concurrence comme un optimal (c'est-à-dire réduire le coût à qualité égale) au détriment d'une (ré) appropriation de l'acte d'achats publics comme un véritable levier de réponse aux enjeux de transition
- ▶ Le rapport aux ressources foncières et naturelles (sols et fonciers) qui pose la question de la capacité physique des territoires à mettre en œuvre leurs orientations
- ▶ Des actions sectorielles menées en silos - même si les collectivités s'organisent pour les dépasser- , n'articulant pas les différents champs d'action publique entre eux, et des échelles d'action faiblement articulées.

La mobilité durable, pour constituer une alternative crédible à la voiture propriétaire, doit se décliner tout à la fois à l'échelle de la vie quotidienne (le quartier), à celle du bassin de vie (navettes domicile-travail), à l'échelle régionale/nationale/internationale. La réponse doit associer différents services techniques en lien avec les diverses facettes de la mobilité, tout en s'assurant de la pertinence de l'articulation des actions menées notamment dans le domaine des changements de comportement et de mode de vie induits par d'autres services.

► Une grande difficulté à construire des réponses et à piloter l'ajustement des politiques publiques à partir des usages et des modes de vie, en se contentant souvent de chercher à agir sur les comportements plutôt que de partir des pratiques. C'est donc un enjeu fort à prendre en compte, avec comme perspective « agir avec », accompagner, plutôt que contraindre, « agir sur ».

Les aménageurs considèrent souvent par exemple que les futurs habitants d'un écoquartier, s'ils ont accès à des transports en commun, peuvent se passer de voiture, donc de places de stationnement. Dans le réel, ce n'est pas aussi mécanique !

► Un financement des activités qui s'inscrit dans un schéma où les deux options mobilisées sont la dépense publique réalisée directement par les services de la collectivité ou la délégation de ces services à des prestataires extérieurs.

Cette délégation peut être adossée à une contrepartie monétaire sous forme de subvention et/ou la vente de biens ou services (délégation de services publics, par exemple). Ces modes de financement apparaissent dans le réel, peu adaptés à la construction d'une convergence d'intérêts entre les différentes catégories d'acteurs, ce qui a pour conséquence une mise en péril de nombreuses initiatives lorsque les fonds publics dédiés sont en baisse ou réorientés vers d'autres priorités².

Les acteurs publics – y compris les services déconcentrés de l'Etat et/ou les agences de l'Etat qui interviennent sur les territoires – ne sont pas les seuls à intervenir à l'échelle des territoires infranationaux. Les acteurs économiques, qu'ils relèvent d'un statut privé classique, associatif, d'économie mixte, sont également à l'œuvre. Cependant, ces acteurs sont également

bousculés par les nouveaux enjeux écologiques, sociétaux, de travail, de gouvernance. Qu'ils proposent des biens ou des services, ils se sont, jusqu'à maintenant, quasiment toujours construits sur **un modèle économique relevant des principes de la dynamique industrielle**, c'est-à-dire basés sur :

- la définition d'offres normalisées voire standardisées, qu'ils cherchent à dupliquer,
- la recherche de gains de productivité fondés sur des économies d'échelles et une spécialisation du travail,
- un revenu de l'entreprise fondé sur les volumes produits et vendus (nombre de biens ou d'heures de services rendus).

Dans un tel cadre, les acteurs économiques se retrouvent confrontés à une concurrence effrénée liée à la saturation des marchés et à la réduction des budgets publics (qui pèse sur les conditions de passation des marchés publics). Cette situation les pousse à baisser leurs prix et à réduire leurs marges ce qui induit une recherche de baisse des coûts de production avec pour conséquences des tensions sur l'emploi (délocalisation, suppression de postes), sur le travail (intensification du travail, perte de sens, épuisement), se traduisant in fine sur la qualité de l'offre et la satisfaction des clients.

De plus, cette logique industrielle ne favorise pas une convergence d'intérêt avec les acteurs publics. Par exemple, un acteur rémunéré pour recueillir, trier et traiter les déchets n'a pas d'intérêt à ce que ce que le volume de déchets à traiter se réduise. Au contraire, il a intérêt que ce volume augmente ; Ce qui le met en contradiction avec les politiques publiques de prévention des déchets.

► **L'ensemble de ces limites invite à repenser de nouvelles formes de coopération et un réagencement des rôles entre élus, services et acteurs d'un territoire.**

Nous aborderons ces sujets dans la partie « Une forme renouvelée de développement territorial ».



Exercice :

Identifier des situations qui illustrent les limites rencontrées et les actions pour les résoudre

Reprenez chacune des limites exposées :

- des schémas directeurs qui ne produisent pas ou peu de capacités d'action
- des actions trop sectorielles, des politiques publiques peu intégrées
- une difficulté à partir des usages et des modes de vie pour co construire des réponses
- des modalités de dépense publique qui ne créent pas mutualisation de moyens, une convergence d'intérêt à être économe entre acteurs publics et privés
- des acteurs économiques inscrits dans un modèle économique de type « industriel » (offre standard, logique de « volume » (voir fiche 5)

Pour chacune de ces limites, cherchez d'une part une situation au sein de votre collectivité qui illustre la limite ; d'autre part, identifiez les actions, démarches existantes au sein de votre collectivité qui - à l'inverse - permettent de sortir (en partie) de cette limite.

Les réponses



Ressources complémentaires

Bibliographie suggérée

ADEME, ATEMIS (Christian DU TERTRE, Patrice VUIDEL, Brigitte PASQUELIN) 2019, *Développement durable des territoires : la voie de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération*. 21 pages, ADEME

CIRIDD (2021) *Recommandations, analyse et guide méthodologique : Intégrer l'économie de la fonctionnalité dans la commande publique*. 35 pages, ADEME

Energy Cities (energy-cities.eu)
Les villes ont besoin de plus de ressources en personnel pour réussir leur décarbonisation

<https://energy-cities.eu/fr/les-villes-ont-besoin-de-plus-de-ressources-en-personnel-pour-reussir-leur-decarbonisation/>

A propos

Des collectivités, des acteurs économiques, des groupes de citoyens s'engagent dans des projets relevant de la Transition. Ce faisant, ils tentent d'assumer une posture politique (de transformation de la société) et économique (se préoccuper de la résilience des territoires de manière pérenne, promouvoir un autre régime de développement). Ces acteurs sont confrontés, à la fois à la question des moyens nécessaires et disponibles au service de leurs ambitions, à celle des nécessaires transformations des cadres et modalités d'action, ainsi qu'à la façon d'évaluer les effets de leurs actions, les différentes dimensions de valeur créées, valeurs en partie immatérielles.

L'institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC) et ATEMIS, laboratoire d'intervention recherche, ont animé un atelier intitulé « Villes Pairs, Territoires Pilote de la Transition » en partenariat avec la Ville de Loos-en Gohelle (saisons 1 et 2) puis avec l'association de promotion de la Fabrique des Transitions (saison 3). Des collectifs d'acteurs venant de 17 territoires (villes, métropoles, EPCI, département, région) ont participé sur l'ensemble des 3 saisons. Plus d'information sur le site de l'IE-EFC.

Le référentiel issu de ce travail identifie les « invariants » auxquels sont confrontés les acteurs, et met en avant un ensemble modalités d'actions, comme autant de « balises ». Ce référentiel a fait l'objet d'une première publication en 2019. Cette nouvelle version est enrichie par rapport au premier document. Afin d'en faciliter sa prise en main, un format différent a été retenu, sous forme d'une vingtaine de fiches relativement autonomes au sein d'une collection qui comprend trois parties :

1_ Un nouveau référentiel au service des territoires

2_ Les limites du modèle économique dominant

3_ Une forme renouvelée de développement territorial

Chaque fiche présente des notions, des illustrations, des ressources pour aller plus loin et, lorsque c'est pertinent, un exercice qui permet de manipuler les notions présentées.

Les fiches sont publiées sous licence Creative Commons BY NC ND - Version 4.0 International



Ce choix a 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
- ▶ 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'IE-EFC.
- ▶ 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.

Pour citer ce document : ATEMIS – IE-EFC, 2024, Fiche 6 – Les limites du modèle économique dominant du point de vue des collectivités. Référentiel EFC - Territoires en Transition

Modalité de rédaction des fiches : ces fiches ont été rédigées par Dominique Dupuis (au titre de l'IE-EFC) et Patrice Vuidel (Laboratoire ATEMIS) en s'appuyant d'une part sur les préparations et échanges des trois années de l'atelier Villes Pairs, Territoires Pilotes de la Transition, d'autre part sur le patrimoine développé par ATEMIS, patrimoine mis à disposition de la communauté EFC.

Les fiches 1, 5, 6, 7 et 9 ont été partagées et enrichies par les apports des participants du Chantier « Vers un référentiel (une doctrine) partagé sur les dimensions économiques de la transition à l'échelle des territoires » proposée dans le cadre des Chantiers de la Fabrique des transitions. Chantier co-animé par Brigitte Corinthois au titre de l'IE EFC et Patrice Vuidel pour le laboratoire ATEMIS.

Production des fiches au sein de l'IEEFC : Opération réalisée avec le soutien financier de l'ADEME. ATEMIS a contribué de façon bénévole à leur production et financièrement à leur mise en forme.

territoires en transition

RÉFÉRENTIEL EFC



ATEMIS
LABORATOIRE D'INTERVENTION
ET DE RECHERCHE atemis-lyfr.fr

avec la participation de





7

§1 - Piloter par la valeur

RÉVÉLER, ÉVALUER LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE VALEUR

territoires
en transition
RÉFÉRENTIEL EFC



ATEMIS
LABORATOIRE D'INTERVENTION
ET DE RECHERCHE atemis-ltrf

avec la participation de



Sommaire

4 Les enjeux d'une forme renouvelée d'évaluation

- Apprécier les dimensions immatérielles des actions
- S'inscrire dans le temps
- Considérer la capacité de développer les ressources immatérielles

6 La mise en place d'une démarche d'évaluation partagée à l'échelle des territoires

- Préalables
- Les outils : des systèmes de « preuves » probants
- Une attention continue aux situations, évènements, verbatim
- La mise en place d'un espace partagé pour donner du sens et identifier la valeur accordée à l'action
- La construction collective d'un regard sur la valeur comme point d'appui pour consolider les engagements
- L'intérêt du point de vue des collectivités locales

9 Les dispositifs réflexifs

11 Aller plus loin

- Exercice
- Ressources complémentaires

13 A propos

territoires
en transition

Dans cette troisième partie, vous pourrez découvrir ce que le référentiel EFC propose pour construire une forme renouvelée de développement territorial. Ce premier chapitre traite du pilotage par la valeur, il comprend les fiches 7, 8 et 9.

Dans les fiches n°2 et 3 les différentes dimensions de la valeur ont été présentées au travers de la mise en avant des effets utiles et des effets d'externalité (fiche 2) et de la valeur que représentent les ressources immatérielles et leur développement possible au travers de l'activité (fiche 3). Cette fiche n°7 aborde la question des dispositifs d'évaluation de la valeur créée par les activités : comment évaluer ce qui ne se mesure pas, soit les différentes dimensions précédemment présentées, pour ne pas se restreindre à la dimension monétaire de la valeur ? Les enjeux associés à la mise en place de ces dispositifs sont également présentés.

Les acteurs économiques s'intéressent traditionnellement à 3 registres de valeur : la qualité (des biens ou des services), la productivité (= les moyens mobilisés pour produire une unité de bien ou de service) et la rentabilité. La fiche n°8 revient sur les déterminants de productivité dont la conception, issue de l'ère industrielle et productiviste, est très prégnante. Pour compléter ce chapitre sur le pilotage par la valeur, la fiche n°9 aborde la question des revenus et contributions.

► **Pour aller plus loin, un exercice et des ressources vous sont proposés**

Les enjeux d'une forme renouvelée d'évaluation

Il existe une pluralité et une diversité de démarches d'évaluation.

Cependant, nombre d'entre elles ne permettent pas de révéler de façon satisfaisante la valeur créée et de délibérer sur cette valeur. Ces démarches réduisent souvent l'expression de la valeur créée et les impacts sociaux et environnementaux au mieux à une démarche quantitative, voire à une dimension exclusivement monétaire. La démarche d'évaluation proposée ici invite à dépasser certaines de ces limites identifiées.

Nous entendons ici par évaluation la capacité à évaluer et **attribuer une valeur à tout ce qui ne se mesure et ne se quantifie pas**. L'objectif visé de cette démarche est de déterminer la contrepartie aux différentes dimensions de la valeur pour **ajuster les niveaux de contribution monétaire ou non monétaire** des contributeurs au regard de la valeur créée et appréciée.

Ainsi, nous visons **la mise en place d'un nouveau modèle économique pérenne et cohérent** impliquant les bénéficiaires directs ou indirects dans une démarche collective, participative et partagée. Cet enjeu fait l'objet d'une autre fiche sur les nouvelles formes de contribution et de revenus monétaires ou non monétaires.

Dans l'approche de l'EFC, évaluer la valeur créée (et parfois détruite) au travers de la production et de l'accès à un bien ou à un service implique de réussir à apprécier, caractériser les dimensions d'effets utiles et d'externalités liés à l'activité. En complément, nous aborderons l'évaluation de la nouvelle dimension de valeur que représentent les ressources immatérielles, ressources de plus en plus stratégiques dans une économie de services.

Apprécier les dimensions immatérielles des actions

Le premier enjeu des dispositifs d'évaluation est de pouvoir apprécier les résultats à date par rapport à un état initial d'une action quelle qu'elle soit. Selon l'intention stratégique de l'action, ce qui fait l'objet d'observations et de critères de jugement change de contenu. Mais il est possible de constater que quelles que soient ces actions, certains objectifs relèvent d'objectifs d'ordre matériel, au sens où ils sont tangibles, pouvant être mesurés et dénombrés ; mais d'autres relèvent d'objectifs d'ordre immatériel dans la mesure où ils ne sont pas tangibles et qu'ils ne peuvent pas être dénombrés ni mesurés.

Si l'élaboration et l'usage d'un ensemble d'indicateurs de mesure constituent une démarche pertinente pour engager une évaluation des dimensions matérielles des actions, les fondements même de cette démarche sont mis à défaut pour **apprécier les dimensions immatérielles** de ces mêmes actions. Tant que ce qui s'y joue reste secondaire la pertinence de l'évaluation est renvoyée à la pertinence du choix des indicateurs ; Lorsque cela devient stratégique, c'est la conception même du dispositif d'évaluation qui doit être réévaluée. Or, les effets utiles, les ressources immatérielles et, dans une moindre mesure, les externalités renvoient essentiellement à des dimensions d'ordre immatériel.

S'inscrire dans le temps

L'une des difficultés majeures de l'évaluation tient en général au fait que les résultats d'une action, notamment ses effets immatériels, ne sont pas toujours observables lorsqu'elle franchit une étape ou qu'elle atteint la fin de la durée qui lui a été accordée. Les effets immatériels peuvent être différés dans le temps et se révéler sous des formes imprévues. Cela tient au fait que les actions agissent selon des systèmes d'acteurs eux même engagés dans des réseaux dont la qualité des agencements va interférer avec l'action. **Il faut du temps pour repérer les effets réels de l'action.** Ceci est d'autant plus difficile que la temporalité des effets n'est pas toujours prévisible. Il apparaît, alors, important que les dispositifs d'évaluation puissent intégrer cette dimension des résultats et de s'appuyer sur des possibilités d'observations détournées et décalées dans le temps.

Considérer la capacité de développer les ressources immatérielles

Le troisième enjeu de l'évaluation est de pouvoir considérer la façon dont la qualité des agencements d'acteurs, d'un côté, la qualité de leur coopération (ou les difficultés de cette coopération), de l'autre, permettent de développer les ressources immatérielles qui ont été mobilisées par l'action (ou de les affaiblir). Par exemple, dans quelle mesure telle ou telle action a permis, ou non, aux acteurs de développer leur confiance en eux, leur autonomie d'action, leurs compétences, leur confiance dans les autres acteurs...

La qualité du pilotage des actions, la qualité de la gouvernance ou du management, la qualité des agencements d'acteurs... ont un impact sur le patrimoine immatériel du territoire, qui a une influence majeure sur la poursuite des actions quelle que soit leur forme. Cela tient au fait que les ressources immatérielles peuvent se développer par l'activité de travail que suscite l'action, tout en remarquant, aussi, que dans certaines situations où le pilotage, le management du travail est non pertinent, ces ressources peuvent se détériorer.

Identifier les ressources immatérielles stratégiques et élaborer un dispositif de l'évaluation de leur évolution devient essentiel, lorsque les actions relèvent de la longue durée. Cela demande d'instaurer des dispositifs réflexifs qui permettent de revenir, à partir de l'expérience, sur les difficultés de la coopération, sur ce qui a permis de les surmonter ou sur ce qui a conduit à un certain enfermement. L'instauration de ces « dispositifs réflexifs » relève de l'évaluation et de son caractère stratégique.

La mise en place d'une démarche d'évaluation partagée à l'échelle des territoires

Les enjeux présentés ci-avant amènent à proposer les contours que peut/doit prendre une démarche d'évaluation partagée à l'échelle des territoires.

Préalables

La mise en place d'une **démarche d'évaluation participative** nécessite de poser en amont un cadre méthodologique :

► **La visée de l'évaluation** : ici la recherche de nouvelles formes de contribution monétaires et non monétaires des parties prenantes (voir la fiche n°9).

► **Objets de l'évaluation** et du périmètre initial qui pourra en dynamique évoluer :

- l'évaluation de la valeur créée et parfois détruite au travers de l'usage des biens ou de l'accès à des services ;

- l'évaluation de l'évolution des ressources immatérielles liées au travail, comme une nouvelle dimension de valeur.

► L'identification des acteurs à associer : bénéficiaires directs et indirects des activités ; les acteurs impactés par les effets d'externalités, les acteurs mobilisés dans la mise en œuvre des activités : les acteurs au long cours qui participent au projet et à l'évaluation et des acteurs à mobiliser pour la restitution, tout en se donnant la capacité de faire évoluer le système d'acteurs au fur et à mesure du projet.

► Les différentes échelles à évaluer : au niveau de l'individu, des organisations, des politiques publiques.

► Les outils : voir ci-après.

► La posture d'évaluation : idem.

Les outils : des systèmes de « preuves » probants

Les effets immatériels d'une action (comme ses ressources) ne pouvant pas être mesurés ni dénombrés, **c'est le concept même d'indicateur qui pose problème**. La question se pose donc de formuler une autre méthode qui met de côté la mesure tout en développant des systèmes de preuves qui révèlent les effets immatériels des actions.

Quatre types de démarches méritent d'être articulés afin de créer des systèmes de « preuves » probants :

► le relevé des **événements** et leur analyse. On désigne, ici, par événement des transformations majeures qui se révèlent par un fait connu de tous, sans pour autant que sa signification soit spontanément partagée ;

► l'attention aux **signaux faibles**. L'expression « signaux faibles » désigne des faits qui ne sont connus que par quelques acteurs, de manière dispersée. La possibilité de faire remonter cette information, de la faire partager par plusieurs acteurs permet d'engager une démarche d'interprétation de leur venue ;

► la possibilité de constituer des **faisceaux d'indices** et de les interpréter est une troisième manière d'élaborer des systèmes de preuves utiles à l'évaluation. En droit, le faisceau d'indices est une façon de porter un jugement en l'absence de preuves formelles. Les faisceaux d'indices peuvent regrouper des signaux faibles et des indicateurs mesurables dont le contenu informationnel est difficilement interprétable lorsqu'il n'est pas associé à d'autres informations ;

► La dernière concerne l'élaboration de **récits**. En effet, ne pouvant disposer de séries de chiffres, la révélation des effets immatériels passe par la capacité d'interprétation des systèmes de preuves dans le temps long.

La possibilité de concevoir des dispositifs d'évaluation permettant d'articuler aspects matériels et aspects immatériels de l'action, est un élément essentiel de la pertinence de l'évaluation dans le cadre d'actions qui visent les Transitions.

Une attention continue aux situations, évènements, verbatim

La constitution d'un système de preuves, pour reprendre l'expression proposée, se fait essentiellement au travers d'une attention « flottante » continue. Le réel, l'activité quotidienne sont la principale source permettant de recueillir de l'information. Les échanges, les situations, les évènements, sont autant d'éléments qu'il faut pouvoir recueillir, noter, garder en mémoire, avant de pouvoir les partager.

L'attention se porte sur plusieurs dimensions :

- ▶ la façon dont l'activité, le projet créé des effets utiles pour les bénéficiaires ;
- ▶ la façon dont le fait de se mettre en mouvement, d'agir, génère des effets indirects, y compris non voulus (externalités positives ou négatives) ;
- ▶ le rapport entre les moyens mobilisés, l'organisation, et les effets produits ;
- ▶ la façon dont les personnes qui sont impliquées dans l'action sont affectées (attention aux ressources immatérielles liées au travail).

Cette attention aux dimensions de l'évaluation doit être idéalement partagée, car elle permettra de recueillir un ensemble d'éléments plus riche. Elle nécessite selon les cas de mettre en place au sein d'une organisation et plus largement au sein de l'écosystème d'acteurs mobilisé par l'évaluation une « formation » à la posture d'évaluation qui invite à cette attention « continue & flottante ».

A défaut d'être recueillis en continu, les éléments support de l'évaluation peuvent être mis à jour à l'occasion de temps spécifiques, en demandant à chacun-e de faire appel à sa mémoire

des évènements pour identifier des choses qui ont bougé, se souvenir de verbatim, d'interactions, etc.

▶ Exemple d'outils : le Carnet personnel dans le cadre du programme expérimental Coop 'Ter

A destination des collectivités territoriales, entreprises, associations de citoyens ou groupement d'acteurs, Coop'Ter est un programme conçu et mis en œuvre dans le cadre d'un partenariat entre ATEMIS et l'ADEME, qui favorise le développement d'un modèle économique territorial soutenable. La particularité de ce programme est d'accompagner ces initiatives territoriales avec l'appui d'un binôme d'accompagnateurs par projet, sous l'angle de la recherche et de l'innovation, notamment en économie.

Dans ce cadre et pour soutenir le travail des accompagnateurs en charge d'accompagner et de participer à l'évaluation à la fois des projets et de de la dynamique Coop'Ter en tant que programme exploratoire, un carnet destiné aux accompagnateurs a été conçu. Il permet selon les usages de :

Recueillir des évènements, un verbatim, un ressenti, une situation qui fait réagir, étonne. Ce recueil pouvant se faire à tout moment (au moment même de la situation ou en fin de journée, par ex)

Et/ou

De synthétiser ces matières premières et de leur donner un sens, de porter un jugement évaluatif.

D'une manière générale, avoir en permanence un carnet dans sa poche permet d'ancrer le réflexe de l'écoute flottante et continu et d'en recueillir la matière.

La mise en place d'un espace partagé pour donner du sens et identifier la valeur accordée à l'action

Le sens à accorder aux différents éléments recueillis, la façon dont on les comprend, porte un jugement, ne peut se faire indépendamment des personnes. En même temps, on perçoit bien que le seul jugement individuel est difficilement acceptable comme appréciation d'une valeur créée. Il est donc indispensable d'installer des espaces qui permettent de confronter les points de vue, et de voir jusqu'où émerge une convergence sur le sens à donner aux éléments, informations, points de vue recueillis. Ce faisant, se construit un point de vue collectif sur les dimensions de valeur créées, et parfois détruites (ex : épuisement, événement qui rompt une confiance).

La construction collective d'un regard sur la valeur comme point d'appui pour consolider les engagements

S'il peut être vu comme « coûteux » (mobilisation de temps pour organiser l'échange), le dispositif de partage autour de ce qui fait valeur est en fait en lui-même un dispositif qui crée de la valeur. Il permet à la fois une reconnaissance des efforts et une valorisation des effets utiles.

Il offre de plus un point d'appui pour permettre à chacun des partenaires / bénéficiaires de justifier / préciser le type de contribution qu'il peut continuer à apporter. Pour les bénéficiaires directs ou indirects, le partage autour des dimensions de valeur produites peut permettre de passer d'une logique de contribution basée sur les coûts de l'activité (l'achat de biens, la rémunération d'un temps de service) à une logique de dépense acceptable au vu de la valeur dont ils ont bénéficié.

Il permet de répondre à un enjeu essentiel de création d'une culture commune entre les différents partenaires et une analyse partagée de ce qui est produit et fait valeur.

L'intérêt du point de vue des collectivités locales

Les collectivités locales s'inscrivent principalement dans des logiques classiques de contribution et de soutien à des projets, qu'elles sont susceptibles de reconduire sans questionner l'essence même de leur contribution. Comme la majorité des acteurs, elles rencontrent des difficultés à sortir de ces logiques « habituelles ».

La démarche d'évaluation proposée vise à donner d'autres repères, à faire le pas de côté, conscientiser la portée et l'utilité des projets qu'elles financent au-delà des objectifs initiaux. En d'autres termes, elle doit permettre d'amener les collectivités locales à prendre conscience de la richesse territoriale produite par les projets qu'elles financent et avoir des éléments permettant de prendre en compte et rendre compte, au regard des politiques publiques qu'elles conduisent. Plus largement sur le territoire, auprès d'autres acteurs.

Les dispositifs réflexifs

Nous avons présenté dans la fiche No 3 les ressources immatérielles (la confiance, les compétences, la santé, la pertinence des services et de l'organisation), et leur - possible - développement au travers de l'activité comme une dimension de valeur qu'il faut pouvoir apprécier, évaluer.

L'organisation réflexive, qui se formalise notamment via la mise en place de dispositifs réflexifs, répond à l'enjeu d'entretenir et de soutenir le développement de ces ressources immatérielles. Il s'agit de réunir les conditions organisationnelles pour faire de l'expérience de travail et de sa mise en débat le ferment à partir duquel l'organisation productive évolue et se développe.

L'organisation réflexive est elle-même créatrice de valeur en ce qu'elle permet d'offrir un moment de reconnaissance de la valeur, qu'elle soutient l'engagement des parties prenantes dans la durée

et qu'elle permet de favoriser le développement d'une culture commune de l'évaluation.

Nous reprenons dans cette fiche la présentation déjà incluse dans la fiche 3 des trois types de dispositifs réflexifs.

Ces dispositifs réflexifs sont fondés sur des retours d'expérience. Ils peuvent toutefois répondre à des finalités différentes. En ce sens, ils ne doivent pas être pensés de manière identique selon les intentions qui sont associées à leur mise en place.

On distingue trois types de dispositifs réflexifs :

- ▶ **Les dispositifs d'évaluation de la coopération**
- ▶ **Les dispositifs de professionnalisation**
- ▶ **Les dispositifs d'innovation servicielle**

	Evaluation de la coopération	Professionnalisation	Innovation servicielle
Finalités	Comprendre l'émergence de « bugs » dans le <i>travailler ensemble</i> et/ou de difficultés liés à la santé des personnes, à l'engagement.	Soutenir la capacité des professionnels à faire face aux événements du travail en cohérence avec la stratégie de l'organisation.	Alimenter les réflexions et projets de conception de l'entreprise (services, organisation, outils, etc.) pour renforcer la pertinence des services produits par l'organisation.
Enjeux	Evaluer de manière articulée les résultats productifs du travail (effets utiles) et ses conditions de réalisation (qualité de la coopération) Faciliter la « parole vraie » pour accéder aux raisons de travail, au-delà des comportements visibles.	Rendre possible la mise en débat des différentes manières de faire et leur pertinence du point de vue du travail (efficacité, efficience, légitimité, etc.) Faciliter l'élaboration de règles métier ou de repères professionnels partagés.	Faciliter la mise en lien entre les intentions stratégiques et les logiques de travail des métiers pour : - enrichir les projets - faire émerger de nouveaux projets Soutenir l'émergence de projets d'innovation à partir du travail réel (difficultés rencontrés, opportunités, potentialités...)
Caractéristiques	Temporalité : - un dispositif calé sur la vie de l'organisation - un délai fixé à l'avance et un nombre de réunions stabilisé Système d'acteurs : - des pairs volontaires - animation par un tiers - remontée des enseignements à la hiérarchie et à ceux qui n'étaient pas volontaires	Temporalité : - un dispositif calé sur la vie des métiers - des temps réguliers, adaptés en fonction des besoins (évolution du contexte, enjeux métiers...) Système d'acteurs : - des pairs, du point de vue du métier - présence éventuelle des managers, en tant que professionnels reconnus dans leurs compétences métiers	Temporalité : - un dispositif calé sur la vie des projets - des temps spécifiques liés aux projets et/ou des temps installés avec une certaine régularité Système d'acteurs : - des dispositifs sur mesure, en fonction des enjeux liés aux projets - des espaces de débats qui permettent la confrontation des points de vue (entre les métiers, avec le management...)



▶ aller plus loin



Exercice 1 : Quelle est la valeur d'un ensemble d'effets utiles ?

Reprenez l'exercice sur les effets utiles de la fiche 2 ou exprimez les différents effets utiles générés par la réalisation d'une activité de services que vous portez ou dont vous êtes le bénéficiaire (ex : une formation, la mise en place d'un système de vélos en partage, la création d'une crèche etc.)

Dans un second temps, cherchez à qualifier, apprécier ces effets utiles au travers d'évènements, signaux faibles, faisceaux d'indices, verbatims qui peuvent en rendre compte.

Exercice 2 : Comment évaluer les ressources immatérielles ?

Brigitte Pasquelin et Patrice Vuidel, du laboratoire ATEMIS, ont élaboré un jeu de cartes qui permet d'aborder les ressources immatérielles et leur dynamique. Les questions suivantes sont issues de ce jeu. Nous vous invitons à y répondre.

- ▶ J'ai fait confiance à un salarié ou à un client. Quel est le résultat ?
- ▶ La confiance m'a fait gagner un temps précieux. Racontez.
- ▶ C'est grâce à la confiance de X que j'ai pu surmonter... Racontez.
- ▶ Mes salariés sont montés en compétence : par quels biais ? Relatez une expérience
- ▶ Comment constatez-vous la pertinence de votre offre vis-à-vis des enjeux du client ?
- ▶ J'ai perdu un marché, un client pour une autre raison que le prix. Qu'est-ce que cela m'a appris sur mes ressources immatérielles (confiance, pertinence de mon offre, compétences) ?
- ▶ Selon vous comment la santé globale des personnes influe-t-elle sur la performance de votre entreprise ?
- ▶ Votre mode d'organisation impacte la motivation et l'engagement des personnes au travail. Expliquez.
- ▶ Votre travail est-il perçu à sa juste valeur ? Quel(s) impact(s) sur votre santé ?



Ressources complémentaires

Au-delà du «storytelling», la mise en récits est un outil stratégique pour conduire le changement et repenser le fonctionnement de nos organisations.

Découvrez les cinq dimensions de l'approche narrative et la manière dont ils peuvent servir les transitions.

Cliquez sur l'image ou suivez ce lien :

<https://fabriquedestransitions.net/la-mise-en-recits-video>

A propos

Des collectivités, des acteurs économiques, des groupes de citoyens s'engagent dans des projets relevant de la Transition. Ce faisant, ils tentent d'assumer une posture politique (de transformation de la société) et économique (se préoccuper de la résilience des territoires de manière pérenne, promouvoir un autre régime de développement). Ces acteurs sont confrontés, à la fois à la question des moyens nécessaires et disponibles au service de leurs ambitions, à celle des nécessaires transformations des cadres et modalités d'action, ainsi qu'à la façon d'évaluer les effets de leurs actions, les différentes dimensions de valeur créées, valeurs en partie immatérielles.

L'institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC) et ATEMIS, laboratoire d'intervention recherche, ont animé un atelier intitulé « Villes Pairs, Territoires Pilote de la Transition » en partenariat avec la Ville de Loos-en Gohelle (saisons 1 et 2) puis avec l'association de promotion de la Fabrique des Transitions (saison 3). Des collectifs d'acteurs venant de 17 territoires (villes, métropoles, EPCI, département, région) ont participé sur l'ensemble des 3 saisons. Plus d'information sur le site de l'IE-EFC.

Le référentiel issu de ce travail identifie les « invariants » auxquels sont confrontés les acteurs, et met en avant un ensemble modalités d'actions, comme autant de « balises ». Ce référentiel a fait l'objet d'une première publication en 2019. Cette nouvelle version est enrichie par rapport au premier document. Afin d'en faciliter sa prise en main, un format différent a été retenu, sous forme d'une vingtaine de fiches relativement autonomes au sein d'une collection qui comprend trois parties :

1_ Un nouveau référentiel au service des territoires

2_ Les limites du modèle économique dominant

3_ Une forme renouvelée de développement territorial

Chaque fiche présente des notions, des illustrations, des ressources pour aller plus loin et, lorsque c'est pertinent, un exercice qui permet de manipuler les notions présentées.

Les fiches sont publiées sous licence Creative Commons BY NC ND - Version 4.0 International



Ce choix a 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
- ▶ 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'IE-EFC.
- ▶ 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.

Pour citer ce document : ATEMIS – IE-EFC, 2024, Fiche 7 – Révéler, évaluer les différentes dimensions de valeur. Référentiel EFC - Territoires en Transition

Modalité de rédaction des fiches : ces fiches ont été rédigées par Dominique Dupuis (au titre de l'IE-EFC) et Patrice Vuidel (Laboratoire ATEMIS) en s'appuyant d'une part sur les préparations et échanges des trois années de l'atelier Villes Pairs, Territoires Pilotes de la Transition, d'autre part sur le patrimoine développé par ATEMIS, patrimoine mis à disposition de la communauté EFC.

Les fiches 1, 5, 6, 7 et 9 ont été partagées et enrichies par les apports des participants du Chantier « Vers un référentiel (une doctrine) partagé sur les dimensions économiques de la transition à l'échelle des territoires » proposée dans le cadre des Chantiers de la Fabrique des transitions. Chantier co-animé par Brigitte Corinthiois au titre de l'IE EFC et Patrice Vuidel pour le laboratoire ATEMIS.

Production des fiches au sein de l'IEEFC : Opération réalisée avec le soutien financier de l'ADEME. ATEMIS a contribué de façon bénévole à leur production et financièrement à leur mise en forme.

territoires en transition

RÉFÉRENTIEL EFC



ATEMIS
LABORATOIRE D'INTERVENTION
ET DE RECHERCHE atemis-lyfr.fr

avec la participation de





8

§1 - Piloter par la valeur

DE NOUVEAUX DÉTERMINANTS DE PRODUCTIVITÉ

territoires
en transition
RÉFÉRENTIEL EFC



ATEMIS
LABORATOIRE D'INTERVENTION
ET DE RECHERCHE atemis-lrfr

avec la participation de



Sommaire

- 4 Evaluer les effets des actions
 - Les différents registres de la valeur
- 5 De nouveaux déterminants de productivité
- 7 Intégration de services et mutualisation de moyens
- 8 Aller plus loin
 - Exercice
 - Ressources complémentaires
- 11 A propos

territoires
en transition

Dans le modèle économique dominant, la productivité a une place importante dans le triptyque de la performance : Rentabilité, Productivité, Qualité. L'EFC propose de questionner ces trois registres et d'en ajouter deux, les externalités et la réflexivité, essentiels dans une économie servicielle.

Dans ce nouveau référentiel, de nouveaux déterminants de productivité peuvent être développés qui permettent de renouveler une recherche d'efficacité qui se fait aujourd'hui au détriment notamment de la perte de sens du travail. Il s'agit des économies d'intégration, de complémentation, d'adoption et de flexibilité.

Après une présentation de ces éléments, une comparaison entre les modèles industriels et serviciels permet d'illustrer les évolutions proposées. Enfin, l'exemple des cours oasis dans les écoles de la Ville de Paris permet de présenter comment l'intégration de services et la mutualisation de moyens permet d'augmenter la valeur et la pertinence des services, tout en générant une économie de moyens.

► **Pour aller plus loin, un exercice et des ressources vous sont proposés**

Evaluer les effets des actions

Des collectivités, des acteurs économiques, des groupes de citoyens s'engagent dans des projets relevant de la Transition. Ce faisant, ils tentent d'assumer une posture politique (au sens sociétal du terme) et économique (se préoccuper de la résilience des territoires de manière pérenne). Ces acteurs sont confrontés, d'un côté, à la question des moyens, nécessaires et disponibles, au service de leurs ambitions, et de l'autre, à la façon d'évaluer les effets de leurs actions, les différentes dimensions de valeur créées.

Les différents registres de la valeur

Que l'on soit un acteur public, privé, associatif, produire un bien ou un service implique de mobiliser et d'agencer des moyens monétaires, matériels et humains, d'organiser la production et l'accès à ces biens et services, de penser la façon dont des contributions (monétaires et/ou non monétaires, venant des bénéficiaires directs, de tiers, de l'impôt) vont permettre de rétribuer la valeur créée, assurant la continuité de l'offre, du service proposé. Il s'agit aussi de gouverner, piloter, manager l'ensemble de ces dimensions, qui constituent un modèle économique, à chaque fois spécifique.

Traditionnellement les acteurs économiques privés se sont intéressés à trois registres de valeur :

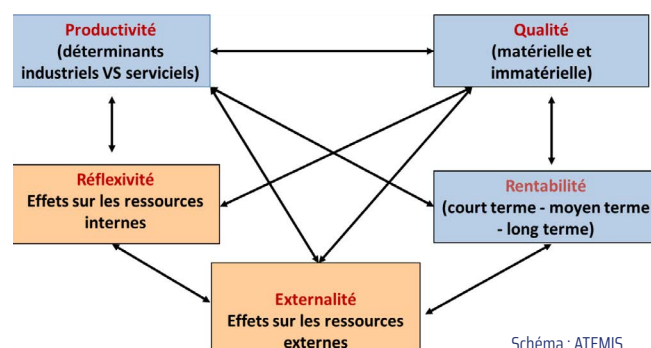
- ▶ la qualité (des biens ou des services produits),
- ▶ les gains de productivité qui consistent à être capables de produire plus avec les mêmes moyens ou à produire autant avec moins de moyens ;
- ▶ et la rentabilité.

Les acteurs ont construit un ensemble d'indicateurs, essentiellement basés sur des dimensions mesurables, pour suivre ces registres.

Cependant, la focalisation sur ces trois registres a laissé de côté deux autres registres de la valeur :

- ▶ les effets d'externalité (effets non intentionnels) sur l'environnement de l'entreprise ;
- ▶ ainsi que la façon dont la réalité de l'activité de travail affecte les personnes (par exemple leur permet ou non de développer leurs compétences, de la confiance en elles et entre-elles, de faire progresser la pertinence des services vis-à-vis des attentes, la santé et la créativité).

La montée des questions environnementales et les interrogations sur les modalités de production d'une valeur de service amènent ainsi à identifier, de manière conceptuelle et très opérationnelle, cinq registres de la valeur.



De nouveaux déterminants de productivité

Les effets de productivité, au sens des économies de moyens que l'on repère, permettent de préserver ses forces et d'envisager des enjeux d'efficacité. Mais attention ! Nous restons, les uns et les autres, très influencés par une approche de la productivité issue de l'ère industrielle et productiviste ; à savoir :

- ▶ la spécialisation du travail ;
- ▶ les économies d'échelle ;
- ▶ le progrès technologique ;
- ▶ l'intensification du travail en accélérant son rythme ou sa durée.

Or, ces déterminants provoquent des effets pervers ; ils sont contestables et contestés.

- ▶ L'hyperspécialisation conduit à la perte de sens du travail et à une incompréhension de sa place dans le collectif.
- ▶ Les économies d'échelle provoquent des des-économies en développant les activités non productives de coordination et de contrôle.
- ▶ Le progrès technologique, à l'ère de la numérisation, n'a plus d'effets positifs de manière mécanique ; Ces effets dépendent des conditions d'usage des NTIC.
- ▶ L'intensification du travail trouve ses limites dans la santé des personnes sur un plan physiologique comme sur un plan psychique.

De plus, ces déterminants de productivité perdent une partie de leur pertinence dans une dynamique de production de services « non standardisée ». Comment alors penser la question de la productivité ? L'analyse des dynamiques servicielles montre que d'autres déterminants peuvent être développés :

Économies d'intégration

Des gains de productivité peuvent être 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.



▶ Exemple

Le facteur en même temps qu'il porte le courrier, peut avoir un rôle de veille ou de 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.

Économies d'adoption

Des gains de productivité peuvent être 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.

▶ 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.

Économies de complémentation

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



► Exemple

L'analyse de l'organisation commerciale d'une entreprise qui vend des équipements de travail en hauteur rend compte d'une succession d'échanges : entre le commercial et le chef de production ou le préventeur pour discuter du besoin, puis entre le commercial et le dessinateur pour formaliser une proposition et un devis, et éventuellement entre le dessinateur et l'atelier de production de l'équipement et/ou à nouveau le client. Avec au final pour un équipement qui n'est pas toujours adapté aux usages et aux besoins.

L'entreprise a alors proposé de mettre en place un diagnostic in situ, en présence d'une part des futurs utilisateurs, du préventeur de l'entreprise, d'autre part du commercial et d'un technicien de maintenance. Si l'organisation de ce temps prend en elle-même du temps, le diagnostic réalisé en commun, mobilisant un ensemble de compétences complémentaires, permet ensuite de gagner du temps dans la phase aval -échanges autour de la formalisation, validation du devis-, pour un équipement mieux adapté in fine aux besoins. De plus, le temps du diagnostic participe d'une solution intégrée, et peut être valorisé financièrement auprès du client. On note également moins de réclamations / reprises une fois l'équipement mis en usage. Donc à nouveau des gains de temps / argent.

Économies de flexibilité

Des gains de productivité peuvent être obtenus dans la relation de service du fait de l'emploi de technologies flexibles et des aménagements du temps de travail, pour être à même de réaliser des produits ou services différents avec des organisations productives identiques.



► Exemple

Une imprimerie, dans une logique industrielle de volume, va investir dans des équipements qui visent à produire un même document en grand nombre. Dans une perspective servicielle, l'imprimerie cherche à répondre au mieux à une diversité de besoins en termes de tirages. Y compris de tirages en faible nombre. Elle doit donc penser son équipement en machines (= possédant une diversité de fonctionnalités) et son organisation du travail de façon à optimiser la succession des différentes commandes.

On voit que la productivité, dans une logique servicielle, est obtenue en grande partie par la continuité et la qualité de la relation entre les différentes parties prenantes. A l'inverse, le manque d'attention à cette réalité génère dans un ensemble de situations des pertes de productivité. Le changement d'un prestataire à l'occasion du renouvellement d'un marché est parfois l'occasion de se rendre compte (tardivement), des économies de temps liées à une inter connaissance approfondie (on n'a plus besoin d'exprimer ses attentes, elles sont connues), ainsi qu'à la mise en place d'un ensemble de dispositifs en appui à la relation. La mise en place du nouveau marché oblige à recommencer cette inter connaissance, ce qui est généralement coûteux en termes de temps et génère dans les premiers mois un ensemble d'insatisfactions (enjeu de caler la qualité du service réel attendu).

Intégration de services et mutualisation de moyens

Révéler les effets utiles d'une action favorise la mise en œuvre d'une réponse qui cherche à générer ces effets utiles de façon intégrée, c'est-à-dire au travers d'une même dynamique de service.

Nous sommes ici dans une forme de productivité servicielle : se développe une capacité à prendre en charge de façon (plus) intégrée un ensemble d'enjeux à l'échelle des territoires et à générer des économies de moyen qui ne pèsent pas sur la qualité du service.

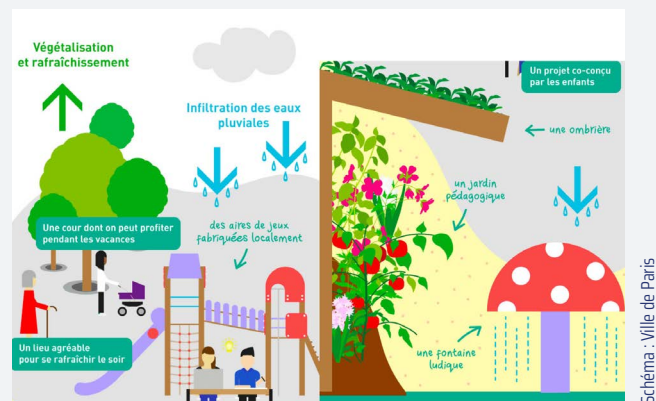
► Exemple : Les cours oasis dans les écoles de la Ville de Paris

Cet exemple a été présenté et discuté en 2019 dans le cadre de la saison deux de l'atelier Villes pairs, territoires pilotes de la transition, au travers d'une présentation faite par Noémie Fompeyrine, responsable de la mission résilience de la Ville de Paris.

Au départ une réflexion a été menée au travers d'une méthode de mise en situation (ex. une canicule, l'arrivée massive de migrants...) pour identifier ce qui peut faire ressource dans une logique de résilience. On a ainsi identifié l'équipement public le plus maillant sur le territoire : les écoles et collèges. En effet, chaque parisien vit à moins de 250m d'une école et au total ces équipements représentent 73ha de cours d'école.

Ces lieux peuvent donc être importants à la fois comme refuge et comme lieu convivial. Cependant, les cours sont des espaces qui ne sont pas ouverts au quartier les soirs et pendant les vacances. Par ailleurs, lors des périodes de canicule et de temps scolaire, des problèmes d'adaptation apparaissent alors que les cours sont essentiellement composés d'asphalte noire qui captent la chaleur.

D'où l'ambition de créer des îlots de fraîcheur dans les cours : végétaliser, changer les matériaux, renforcer la présence de l'eau, infiltrer les eaux pluviales (matériaux filtrant), créer de l'ombre, y compris sur les bâtiments, etc. A partir d'un enjeu plutôt climatique, s'est posée rapidement la question de concevoir les cours aussi avec les enfants. Le Conseil d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement (CAUE) de Paris mène pour cela des ateliers pour que les élèves dessinent leur cour rêvée. Des discussions ont aussi été menées avec les habitants du quartier (en lien avec la Ligue de l'enseignement) pour réfléchir à ce que



les personnes veulent faire comme activités à l'échelle des quartiers (club de bridge, yoga, club de sport). Des liens sont établis avec ce qu'il est possible de faire...

Ce travail a été l'occasion de re-questionner les enjeux de genre dans les cours ; de re-questionner aussi l'espace au regard de la diversité des profils des enfants, de changer la logique d'éducation par le risque (voir d'organiser la prise de risque).

Trois cours ont été transformées en 2018, 30 en 2019 et 25 étaient programmées pour 2020. En complément, trois laboratoires de recherche ont été associés dans le cadre du projet, avec des financements dédiés à l'évaluation des différents effets utiles : biodiversité, diminution du stress thermique, amélioration de l'ambiance sonore, ouverture au quartier, prise en compte des enjeux climatiques, etc...

On voit ici que le fait de penser « dans un même mouvement » un ensemble d'enjeux environnementaux, sociaux, permet lors de la conception, de l'aménagement, puis de la gestion des usages, de générer une pluralité d'effets utiles tout en optimisant les moyens (temps, budget de l'aménagement) mobilisés. Face à la tension sur les budgets de chaque direction ou service dans les collectivités, cette approche est une réponse en termes d'économies, sans réduire l'ambition politique.



Exercices :

► **Economies d'intégration, de complémentation, d'adoption, de flexibilité :**

trouvez dans votre activité une situation qui fait écho à chacune de ses quatre formes de productivités.

Les réponses

► **En tant que collectivité locale,** exercez-vous à identifier, lorsqu'une action est mise en place par un service dans le cadre d'une politique publique, les différentes dimensions d'effets utiles potentiels (environnementaux, sociaux, sociétaux) qui pourraient être développés au travers de cette action.

Invitez les acteurs concernés par ces dimensions d'effets utiles pour contribuer, dans une dynamique de travail interservices / interacteurs (ex : les cours oasis).

Les réponses

► En tant qu'acteur économique

Comment puis-je développer mon activité dans une perspective d'intégration d'un ensemble de dimensions d'effets utiles environnementaux, sociaux, sociétaux ?

Quels dispositifs mettre en place pour soutenir une dynamique de travail / coopération entre des compétences complémentaires (en interne et/ou avec des fournisseurs / sous-traitants / partenaires) ?

Les réponses

► Comment évaluer et mettre en avant les économies d'intégration réalisées ?

Les réponses



Ressources complémentaires

Vidéo dans laquelle des économistes du Laboratoire ATEMIS expliquent comment l'EFC propose une nouvelle approche de la performance.

Cliquez sur l'image ou suivez ce lien :

<https://www.ieefc.eu/ressource/une-nouvelle-approche-de-la-performance/>

Interview de Noémie Fompeyrine intégrée dans la vidéo présentant les enjeux du transfert d'expérience entre territoires dans le cadre de Villes pairs, territoires pilotes de la transition.

Cliquez sur l'image ou suivez ce lien :

<https://www.ieefc.eu/les-ateliers-de-lieefc/villes-pairs-territoires-de-transition/>

A propos

Des collectivités, des acteurs économiques, des groupes de citoyens s'engagent dans des projets relevant de la Transition. Ce faisant, ils tentent d'assumer une posture politique (de transformation de la société) et économique (se préoccuper de la résilience des territoires de manière pérenne, promouvoir un autre régime de développement). Ces acteurs sont confrontés, à la fois à la question des moyens nécessaires et disponibles au service de leurs ambitions, à celle des nécessaires transformations des cadres et modalités d'action, ainsi qu'à la façon d'évaluer les effets de leurs actions, les différentes dimensions de valeur créées, valeurs en partie immatérielles.

L'institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC) et ATEMIS, laboratoire d'intervention recherche, ont animé un atelier intitulé « Villes Pairs, Territoires Pilote de la Transition » en partenariat avec la Ville de Loos-en Gohelle (saisons 1 et 2) puis avec l'association de promotion de la Fabrique des Transitions (saison 3). Des collectifs d'acteurs venant de 17 territoires (villes, métropoles, EPCI, département, région) ont participé sur l'ensemble des 3 saisons. Plus d'information sur le site de l'IE-EFC.

Le référentiel issu de ce travail identifie les « invariants » auxquels sont confrontés les acteurs, et met en avant un ensemble modalités d'actions, comme autant de « balises ». Ce référentiel a fait l'objet d'une première publication en 2019. Cette nouvelle version est enrichie par rapport au premier document. Afin d'en faciliter sa prise en main, un format différent a été retenu, sous forme d'une vingtaine de fiches relativement autonomes au sein d'une collection qui comprend trois parties :

1_ Un nouveau référentiel au service des territoires

2_ Les limites du modèle économique dominant

3_ Une forme renouvelée de développement territorial

Chaque fiche présente des notions, des illustrations, des ressources pour aller plus loin et, lorsque c'est pertinent, un exercice qui permet de manipuler les notions présentées.

Les fiches sont publiées sous licence Creative Commons BY NC ND - Version 4.0 International



Ce choix a 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
- ▶ 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'IE-EFC.
- ▶ 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.

Pour citer ce document :

ATEMIS – IE-EFC, 2024, Fiche 8 – De nouveaux déterminants de productivité. Référentiel EFC - Territoires en Transition

Modalité de rédaction des fiches : ces fiches ont été rédigées par Dominique Dupuis (au titre de l'IE-EFC) et Patrice Vuidel (Laboratoire ATEMIS) en s'appuyant d'une part sur les préparations et échanges des trois années de l'atelier Villes Pairs, Territoires Pilotes de la Transition, d'autre part sur le patrimoine développé par ATEMIS, patrimoine mis à disposition de la communauté EFC.

Les fiches 1, 5, 6, 7 et 9 ont été partagées et enrichies par les apports des participants du Chantier « Vers un référentiel (une doctrine) partagé sur les dimensions économiques de la transition à l'échelle des territoires » proposée dans le cadre des Chantiers de la Fabrique des transitions. Chantier co-animé par Brigitte Corinthois au titre de l'IE EFC et Patrice Vuidel pour le laboratoire ATEMIS.

Production des fiches au sein de l'IEEFC : Opération réalisée avec le soutien financier de l'ADEME. ATEMIS a contribué de façon bénévole à leur production et financièrement à leur mise en forme.

territoires en transition

RÉFÉRENTIEL EFC



ATEMIS
LABORATOIRE D'INTERVENTION
ET DE RECHERCHE atemis-lyfr.fr

avec la participation de





9

§1 - Piloter par la valeur

**GÉNÉRER
DES REVENUS
ET CONTRIBUTIONS
AU REGARD DE
LA VALEUR CRÉÉE**

territoires
en transition
RÉFÉRENTIEL EFC



ATEMIS
LABORATOIRE D'INTERVENTION
ET DE RECHERCHE atemis-ufrr

avec la participation de



Sommaire

- 4 Les enjeux de financement
- 4 Favoriser des contributions monétaires et non monétaires au regard de la valeur créée
- 8 Internaliser les externalités
 - L'internalisation des externalités dans le modèle économique
 - Externalités qu'il est possible d'apprécier d'un point de vue monétaire
 - Externalités qu'il n'est pas possible d'apprécier d'un point de vue monétaire
- 13 Les conventions entre acteurs
- 14 Aller plus loin
 - Exercice
 - Ressources complémentaires
- 17 A propos

territoires
en transition

L'analyse du modèle économique des acteurs économiques rend souvent compte d'un décalage entre la valeur créée (ou détruite !) et le modèle d'affaires qui conduit à la création d'un revenu. Le fait que la création d'une valeur sociale, sociétale et environnementale ne donne pas toujours lieu à une contrepartie monétaire ou non monétaire crée un risque concernant la pérennité de l'acteur générant cette valeur. De même, la création d'externalités négatives questionne les conditions / modalités permettant de les réduire.

Dans cette dernière fiche du chapitre consacré au le pilotage par la valeur, nous allons voir dans un premier temps comment favoriser une contribution monétaire des bénéficiaires au regard de la valeur créée et non pas seulement au regard des coûts de production des biens et services ; Ensuite, nous verrons le processus d'internalisation des externalités dans le modèle économique, dans l'objectif d'augmenter la valeur créée et de dégager de nouvelles sources de revenus associés à cette valeur. Une dernière partie permettra d'aborder la question des conventions, fondées sur des engagements réciproques des parties prenantes, qui mêlent des dimensions monétaires et non-monétaires et permettent de se dégager des relations basées sur une logique de prestation ainsi que des rapports de force liés à la concurrence.

► **Pour aller plus loin, un exercice et des ressources vous sont proposés**

Les enjeux de financement

Le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et la coopération (EFC) propose une façon originale d'aborder les enjeux liés au financement des acteurs économiques. Cela tient principalement à trois points clés du référentiel :

- ▶ La nécessité de **penser de manière articulée les dimensions monétaires et les dimensions non-monétaires**, chacune de ces dimensions renvoyant à des enjeux propres, qu'il s'agit néanmoins de penser ensemble ;
- ▶ Une perspective de développement économique fondée sur une logique d'**encastrement de la valeur** (vs. logique de chaîne de valeur) et de multifonctionnalité (vs. production « en silo »), visant la production d'effets utiles pour une pluralité de bénéficiaires ;

▶ L'intérêt d'élaborer des **conventions partenariales** (vs. transactions marchandes bilatérales) **à la fois avec les bénéficiaires et entre les parties prenantes d'un écosystème coopératif** territorial sur la base d'**engagements réciproques** qui portent sur des dimensions et enjeux monétaires et non-monétaires.

Ces éléments conduisent à penser d'une façon particulière les trois grandes séries de questions qui se posent en termes de financement : obtenir un revenu (chiffre d'affaires), répartir le revenu et réaliser des investissements.

Favoriser des contributions monétaires et non monétaires au regard de la valeur créée

Le prix d'un bien, d'un service, ou d'une solution intégrée est généralement construit sur le rapport aux **coûts de production auxquels il faut ajouter une marge**. Le prix ne rend pas compte de la valeur pour les bénéficiaires (les effets utiles associés à l'usage d'un bien ou à la délivrance d'un service). En mettant en discussion la question de la valeur, il peut apparaître un niveau complémentaire de **contributions monétaires ou non monétaires** du bénéficiaire, permettant le développement d'activités / une meilleure rémunération de la valeur créée.

Lorsque nous sommes sur une rémunération de la valeur créée, nous parlons ici de **dépense acceptable**. Mais la contribution peut également être **non monétaire**, en implication dans la mise en œuvre des activités par exemple (et rejoint les questions relatives à l'engagement envisagées dans la fiche 13 sur « Les ingrédients de l'engagement »).

Dans une logique de relation de service de moyen-long terme, la question du niveau de dépense doit être corrélée avec la question de la durée : la personne s'engage pour combien de temps ? Quelle est la convention entre les deux parties ? On sait qu'il est nécessaire dans un premier temps d'investir dans une relation (donc de prendre du temps pour se connaître), et que cet investissement va permettre de développer au fur et à mesure la valeur servicielle pour la personne et/ou l'organisation bénéficiaire. Mais pour cela il faut une certaine durée qui engage les deux parties.

De plus en plus d'activités (notamment des festivals) mettent en place une rémunération via un prix libre, de façon à n'exclure personne de l'accès au bien et/ou au service. Avec une volonté complémentaire de favoriser la réflexion sur la valeur apportée. Nous retrouvons ici le mécanisme de « dépense acceptable » ; toutefois ce principe n'intègre pas l'engagement de moyen-long terme.

► Exemple 1 (activités en direction de personnes physiques (B to C)) : les effets en termes de santé de son alimentation

De nombreuses personnes n'ont pas à ce jour une alimentation équilibrée / saine. Cela génère des effets en termes de santé (mon alimentation dégrade ma santé sur moyen-long terme ; c'est un effet non voulu de mon alimentation). La Butinerie, une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) basée à Pantin souhaite accompagner les habitants de son territoire à « bien manger », avec notamment un effet utile en termes de santé. Elle veut leur proposer une solution intégrée qui facilite au maximum le changement de pratique de consommation et de comportement alimentaire (faciliter l'achat de produits frais de qualité, permettre l'apprentissage des équilibres nutritionnels, apprendre à cuisiner, etc.).

La Butinerie est limitée dans sa réflexion sur son modèle de revenu par le fait que les différentes activités proposées sont vues essentiellement sous l'angle de l'accessibilité financière au regard du coût unitaire du bien ou du service (combien coûte l'achat d'un panier de légumes, l'inscription à un cours de cuisine ?). En non pas au regard d'une valorisation des effets utiles que les différentes dimensions de la solution peuvent générer.

Effets utiles qui ont à la fois des dimensions non mesurables (ex : la satisfaction liée à un repas préparé soi-même) et des dimensions monétaires, mais à moyen termes (ex : coûts-**pertes de revenu évitées** pour les personnes du fait qu'elles sont aidées pour se maintenir en santé et ne seront pas obligées de s'arrêter de travailler pour soigner un accident de santé).

Une première modalité de discussion de la valeur est la

mise en place d'activités pour lesquelles une contribution financière libre « orientée » est demandée.

Par exemple, la cantine participative propose à des personnes de venir partager un temps de cuisine collective, au cours duquel un repas est préparé. Ces repas sont partagés entre les personnes ayant cuisiné et des voisins qui s'inscrivent pour venir déjeuner dans un mode « cantine » (menu unique, tables qui permettent l'échange entre personnes).

Chaque convive est invité à l'issue du repas à payer celui-ci au regard de la valeur procurée par ce repas. Ce prix libre est orienté par une référence à un « prix d'équilibre » permettant aux personnes de se situer.





Photo : La Butinerie

Ce processus doit permettre une conscientisation de la valeur attendue ou créée, qui favorise un regard différent sur la dépense. En permettant une contribution distincte il doit également permettre de rendre certains biens et/ou services plus accessibles financièrement ; avec toutefois le risque d'un revenu insuffisant pour la Butinerie. Enfin, il développe la capacité à discuter de la notion d'engagement et à faire évoluer le rapport de consommation : quelles peuvent être les modalités d'un soutien à la dynamique de cantine participative ? Également venir cuisiner de façon régulière pour contribuer à la dynamique d'échanges, de lien, et pas seulement venir déjeuner et régler un repas.

D'une façon plus large, il serait intéressant d'imaginer mettre en discussion la façon d'accompagner les personnes à « bien manger » au travers d'un ensemble d'activités, et de discuter des points suivants :

- ▶ Quels sont les différents effets utiles qu'une telle solution intégrée peut m'apporter ? Ex : gain de temps, développement de compétences, fierté, ré-assurance sur l'alimentation de mes enfants, etc. ;
- ▶ Quelle valeur subjective j'accorde à ces différents effets utiles ? Quelle importance je leur donne ?
- ▶ Au regard de cette valeur, et de mes capacités financières, quel niveau de dépense acceptable je suis prêt à accorder à la Butinerie en contrepartie de son accompagnement ?

Pour y parvenir, des difficultés doivent être surmontées :

- ▶ Pour un même ensemble d'activités et d'effets utiles « génériques », chaque personne va accorder une valeur subjective différente ; En conséquence chaque personne va potentiellement avoir un niveau de dépense acceptable spécifique (également lié à sa capacité financière). Est-il envisageable pour la mise en place d'une solution intégrée similaire (et un rapport à des moyens similaires) d'avoir des revenus / contributions différenciés ?
- ▶ Il faut également intégrer la question de la durée d'engagement et trouver une réponse à la fois favorable pour soutenir l'activité et la relation et qui ne soit pas vécue comme trop engageante par le contributeur ;
- ▶ Pour les personnes, il est malgré tout très difficile de décorrélérer les moyens mis à disposition par La Butinerie et le niveau de contribution (ex : pour un niveau de dépense acceptable de X €, j'attends 1 panier hebdo + un atelier mensuel) ;
- ▶ Enfin, cette approche nécessite du temps pour organiser l'échange et amener les personnes à se déplacer dans leur réflexion et leurs réflexes de consommateurs. Accepter par exemple de réfléchir à la contribution monétaire maximale que je peux faire et non pas penser en termes de comparaison par les prix, à la recherche du prix le moins élevé.

► Exemple 2 (B to B) : la valeur associée à la participation à un dispositif de réflexivité

L'institut Européen de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC) anime un atelier Villes pairs, territoires pilotes de la transition. Au travers de l'atelier, il propose à des collectifs un dispositif de travail en commun ainsi que des temps de réflexivité sur leurs enjeux de travail. Comment mettre en discussion les effets utiles (potentiels) liés à la participation à l'atelier et leur donner une valeur monétaire ?

L'atelier est soutenu financièrement par l'ADEME. Le budget se compose de cette contribution à laquelle doit être ajoutée une contribution des participants, représentant à minima 30% du budget total. L'IE-EFC a construit un budget permettant de rémunérer les animateurs, pour lequel il est nécessaire d'obtenir une contribution moyenne par collectif participant de 6.500 €. Si les participants s'engageaient au-delà de 6.500 € il serait possible de mieux rémunérer les animateurs et de développer des activités supplémentaires (ex : des supports de capitalisation).

Un dialogue a été organisé entre l'IE-EFC et les participants de l'atelier dès l'amont de celui-ci.

Les questions abordées :

- À la vue de la description des objectifs et du dispositif de travail de l'atelier, quels sont les différents effets utiles qu'un tel dispositif peut apporter aux participants et à leurs organisations ?
- Quelle valeur subjective les participants accordent à ces différents effets utiles ?
- Au regard de cette valeur, quel niveau de dépense acceptable les organismes participants sont-ils prêts à apporter ?



Plutôt que d'afficher un coût pour s'inscrire à l'atelier, une contribution financière comprise entre 3.000€ et 10.000€ a été demandée à chaque collectif. Cette proposition a permis d'expliquer la double volonté à la fois de n'exclure personne du dispositif mais également d'amener les futurs participants à interroger la valeur qu'ils projettent dans l'atelier, et à décider d'un niveau de participation au regard de cette valeur.

Pour parvenir à mettre en œuvre cette approche, des difficultés doivent être surmontées :

- Ce système n'est guère compatible avec les marchés publics et plus globalement avec toutes les formes de mise en concurrence de prestataires. Il implique une autre forme de relation entre les parties, fondée sur la confiance et la volonté de coopérer pour faire progresser cette valeur.

- ▶ En amont de la mise en œuvre d'un service, on apprécie difficilement la valeur effective. D'autant plus s'il s'agit d'un service que l'on n'a pas déjà expérimenté. Il faut se projeter, mais cela reste « un pari », une promesse. La confiance est alors une ressource essentielle.
- ▶ Une modalité pour dépasser cette difficulté est de s'accorder sur un premier montant d'engagement en amont et de rediscuter une fois l'activité réalisée des effets utiles, et d'une éventuelle contribution complémentaire.
- ▶ La question de l'évaluation devient centrale. Elle nécessite des dispositifs ad-hoc relevant d'une démarche générique (tout ne se mesure pas ; effets indirects...).

Dans le cadre de l'atelier Villes pairs, le montant du financement, relativement faible, a facilité la formalisation d'une commande et le règlement par les collectivités participantes. Chacune a décidé d'un montant et a émis un bon de commande pour engager la participation. Les 30% de contributions venant compléter l'apport de l'ADEME ont été obtenus. Les contributions sont allées de 3.000 à 10.000€ ! Les conventions ont mis du temps à être discutées et signées ; l'affichage d'un coût de prestation aurait permis de contractualiser plus rapidement.

Internaliser les externalités

L'internalisation des externalités dans le modèle économique

Quelques préalables avant de découvrir quelques cas concrets pour illustrer le processus d'internalisation des externalités dans le modèle économique.

L'internalisation des externalités dans le modèle économique dépend de la façon de les évaluer.

Dans certains cas, il est possible de leur donner une valeur monétaire (par exemple liée à la destruction de la valeur) ; dans d'autres, cela n'est pas possible. Selon les situations, la dynamique de construction de contreparties monétaires et/ou non monétaires repose sur des démarches différentes.

La notion d'externalité est une notion « dynamique ».

Internaliser une externalité, autrement dit intégrer dans son modèle économique un impact au départ non voulu, non pris en charge sur un tiers, sur l'environnement, transforme l'externalité en effet utile. En effet, les anciennes externalités « internalisées » sont alors le fruit d'une action délibérée des acteurs qui s'organisent pour les prendre en charge. On observe alors un processus ininterrompu par étapes, relevant de ce que nous appelons « un saut systémique ».

Le mécanisme d'internalisation vaut également pour les effets utiles non valorisés dans le cadre d'une relation avec un partenaire / un client / un bénéficiaire ; Les effets utiles s'apparentent alors à des externalités positives.

► Exemple

Je suis une entreprise de télé-secrétariat médical. Je suis rémunérée au nombre de rendez-vous que je prends pour les médecins. J'ai un intérêt à remplir leur agenda ; Ce qui peut augmenter leur charge de travail et peut générer une tension sur leur vie professionnelle et personnelle. Cet effet potentiel non voulu est une externalité négative. Je me rends compte qu'à l'inverse, en étant attentive à leur charge, je peux les aider à réguler leur activité et à favoriser une qualité de travail / qualité de vie. Cela implique tout d'abord que je m'organise de manière spécifique autour de cette dimension d'effets utiles ; d'autre part que cette nouvelle valeur soit reconnue et valorisée (monétairement ou non monétairement). Si elle n'est pas reconnue, les médecins bénéficient d'une externalité positive liée à la relation qu'ils ont avec la société de télé-secrétariat. Si elle devient une partie de la valeur créée et valorisée, alors j'ai internalisé dans mon modèle économique une externalité et j'ai augmenté la valeur que je crée (je suis passé d'un service de gestion d'agendas à un service de régulation de l'activité du médecin dans une perspective d'équilibre professionnel / vie personnelle)¹

Cette dynamique d'internalisation et d'engagements réciproques suppose l'établissement et le partage d'un ou de plusieurs dispositifs d'évaluation.

Ces derniers doivent tenir compte de la spécificité des dynamiques servicielles :

- Tout n'est pas mesurable (effets immatériels) ;
- Il existe des effets immédiats mais également des effets médiats (l'effet de la participation à une formation peut se révéler plusieurs mois après) ;
- La qualité du processus et des démarches renforcent ou affaiblissent les ressources immatérielles mobilisées (connaissances et compétences - confiance - pertinence de l'organisation et des solutions - santé (créativité) des personnes engagées).

Externalités qu'il est possible d'apprécier d'un point de vue monétaire

► Exemple : la dégradation des routes par des acteurs économiques du territoire

Cette réflexion a émergé à l'occasion de l'atelier Villes pairs, territoires pilotes de la transition auquel participaient des représentants du CD 63.

Le conseil départemental du Puy de Dôme (CD 63) a identifié que la création des nids de poule et plus globalement la dégradation des routes étaient grandement liées, sur une partie du territoire, à la circulation des grumiers. En tant

que gestionnaire de la route, responsable de son entretien, le CD 63 subit une externalité négative de l'activité des grumiers. Le CD 63 connaît la périodicité et le coût de réfection des routes, ainsi que le coût d'entretien annuel de ces routes.

Un dialogue peut être organisé entre le CD 63 et les grumiers pour instruire le dossier.



Celui-ci doit permettre :

- ▶ À chacun de comprendre les enjeux de l'autre,
- ▶ D'identifier des modalités d'usage qui détériorent moins les routes
 - Une conduite différente (écoconduite) ;
 - La réduction de la taille des camions / de leur charge par essieu et par trajet ;
 - Autres....
- ▶ D'évaluer l'impact de cette évolution des usages pour le grumier :
 - En termes de surcoûts (ex : réduire la charge des camions obligerait à faire plus de rotations);
 - En termes d'effets utiles du point de vue de son activité : une meilleure qualité de travail des conducteurs ? Une réduction des consommations d'énergie ? Une limitation des stocks chez ses clients, liés à des transports en volume ? Etc.
- ▶ D'évaluer l'impact financier pour le CD 63, les économies qui pourraient être générées si l'usage des routes par les grumiers évoluait.

Il est alors possible d'évaluer d'un côté les surcoûts de la nouvelle solution, de l'autre les dépenses évitées par sa mise en œuvre.

L'intégration de l'externalité négative dans l'activité des grumiers

Elle repose sur l'hypothèse que les coûts évités par le CD63 si les grumiers font évoluer leurs pratiques d'usage de la route, constituent une marge financière activable pour favoriser la mise en place de ces nouvelles réponses par les grumiers. L'externalité négative subie par le département est ainsi internalisée dans l'activité des grumiers.

Cette hypothèse n'est évidemment pas simple à poser. Elle doit faire l'objet d'une justification politique du bien fondé et de la légitimité pour le département à agir de la sorte. Par ailleurs, un mécanisme de contribution à l'activité des grumiers devra être trouvé et validé du point de vue des règles des finances publiques.

Le résultat attendu est que, pour un même niveau de dépenses par le CD 63, les routes sont moins abimées qu'avant, ce qui apporte un meilleur confort aux usagers.

Il est aussi possible de convenir que la réduction des dépenses obtenue grâce aux nouveaux usages de la route soit partagée entre le Département et les acteurs engagés dans la démarche.

Externalités qu'il n'est pas possible d'apprécier d'un point de vue monétaire

► Exemple : Optim'ism et les commerçants du centre-ville de Lorient (relations inter-entreprises (B to B))

Optim'ism porte une activité de livraison à vélo entre professionnels et pour les particuliers sur l'agglomération de Lorient.

Aujourd'hui l'activité de livraison est rémunérée sur un prix de la course qui n'intègre pas un ensemble d'effets positifs à l'échelle du centre-ville (par comparaison avec d'autres modes de livraison). Autrement dit un ensemble d'externalités positives liées au choix du vélo pour des livraisons :

- Une amélioration de la circulation et du stationnement. Acteurs concernés : les automobilistes, la commune, les commerçants ;
- Une circulation piétonne / vélo en centre-ville plus agréable. Acteurs concernés : les passants, les habitants du centre-ville, les commerçants ;
- Une réduction de l'impact environnemental de la livraison. Acteurs concernés : la collectivité en tant que personne morale ayant pour objectif de contribuer à la réduction des émissions de GES, les entreprises / commerces qui intègrent dans leur dimension de performance l'impact environnemental de leurs activités ;
- Par ailleurs le service internalise les externalités négatives qu'induit une livraison par camionnette sur la qualité de l'air, le bruit...

Le service développe donc une qualité d'usage du centre-ville qui bénéficie notamment aux commerçants. Cependant comment engager les commerçants dans

la reconnaissance de la valeur que le service crée pour eux ? Peut-on, et comment, les amener à contribuer au financement du service ?

La méthode proposée est la suivante, qui peut s'appliquer à la fois à l'échelle de chaque commerçant et à l'échelle d'une union de commerçants :

Premier temps : organiser l'échange pour révéler les effets d'externalité générés par le service, vérifier que ces effets existent pour le commerçant ; Voir avec le commerçant sur quels éléments d'évaluation il peut s'appuyer pour caractériser cette externalité. A-t-il des exemples, des situations, des verbatims de clients qui en rendent compte ?

Second temps : demander au commerçant quelle valeur il accorde à cette externalité positive. Dans l'hypothèse où il n'est pas en mesure de quantifier l'effet, d'en apprécier l'impact monétaire, mais juste d'apprécier qualitativement celui-ci, il s'agit alors de lui donner une valeur subjective : quelle importance le commerçant apporte-t-il à la qualité d'usage du centre-ville ?

Troisième temps : quelle contribution monétaire ou non monétaire le commerçant peut-il apporter en contrepartie de cette externalité ? On voit que la contribution est en partie liée à la valeur que chacun accorde à l'effet d'externalité. La contribution non monétaire peut être par exemple un relais d'information sur le service auprès de ses clients.

Les conditions à réunir

- ▶ A défaut de pouvoir mesurer, quantifier, il faut réussir dans l'échange à faire émerger des éléments tels que des situations, des verbatim qui rendent compte de l'effet d'externalité.
- ▶ Une partie des externalités mises à jour renvoient à des enjeux sociétaux qui ont une dimension politique : qui doit prendre en charge les enjeux environnementaux, sociaux ? Comment ? Les acteurs économiques qui bénéficient d'une externalité positive seront dans ce cas d'autant plus enclins à apporter une contrepartie qu'ils partageront cette intention « politique » et qu'ils ne s'en tiendront pas à une simple discussion financière, comptable.



Les conventions entre acteurs

► Exemple

La Butinerie est une SCIC qui gère et anime un tiers-lieu permettant à un ensemble d'acteurs de développer leurs activités (voir pages précédentes). Quelles contreparties attendre de ces acteurs ?

Dans un modèle « classique », la relation va se construire autour du partage des coûts liés à la gestion du lieu. Ici, il s'agit de discuter et de soutenir une dynamique de codéveloppement, dans une perspective d'écosystème coopératif territorialisé. Dans cette perspective, une discussion a été menée avec les gérants du magasin Biocoop qui s'est installé dans une partie du tiers-lieu ainsi qu'avec Ecobul, association d'éducation populaire et Marché sur l'eau, association qui organise la distribution de paniers de fruits et légumes issus de producteurs de Seine et Marne.

Avec chaque acteur un premier temps a été pris pour discuter de l'ambition partagée, ainsi que des différents effets utiles qui pouvaient être attendus de l'intégration de leur activité dans la dynamique de codéveloppement animée par la Butinerie.

Dans un second temps il a été demandé à chaque acteur quelles contributions monétaires et non monétaires pouvaient être faites à la SCIC dans une perspective de soutenir cette dynamique et de contribuer à la prise en charges des coûts de gestion du lieu et des activités.



Photo : La Butinerie

Avec chaque acteur l'échange a abouti à des propositions intégrant d'une part une dimension monétaire : une contribution financière versée à la Butinerie, un accord sur le prix d'achat des produits vendus par Biocoop et Marché sur l'eau pour la réalisation d'ateliers, de la cantine ; D'autre part sur des dimensions non monétaires : notamment, la mise à disposition par Ecobul et Marché sur l'Eau un jour par semaine d'un salarié pour réaliser l'accueil dans le tiers-lieu de façon à permettre aux salariés de la Butinerie de prendre en charge d'autres activités, la mise à disposition des invendus par Biocoop, le relais des communications sur les activités des différents acteurs composant l'écosystème.

Les conditions à réunir :

- Il faut que les différents acteurs comprennent et partagent l'approche, qui est en décalage avec les approches classiques. Il s'agit ici plutôt de discuter du niveau maximum d'engagement possible et non pas d'un niveau et d'un budget minimum...
- S'accorder sur des niveaux d'engagement financiers qui paraissent « justes » pour chaque partie invite à rentrer dans le modèle économique de chacun des acteurs. Il faut donc accepter de partager sur ses éléments comptables, financiers, être dans la transparence. Voir accompagner les acteurs à réfléchir sur leur propre modèle économique à l'échelle de leur organisation.
- Si les dimensions monétaires et non monétaires sont également importantes à discuter, les deux dimensions ne sont pas complètement substituables : il est nécessaire d'obtenir un certain niveau de ressources monétaires pour faire face aux charges courantes.
- Puisque l'on n'a pas mis dans un premier temps en avant des coûts de gestion du tiers-lieu qu'il faudrait partager, il peut arriver que contributions financières proposées ne soient pas à la hauteur des charges.



Exercice : **Valoriser des effets utiles, une valeur servicielle**

► **En vous appuyant sur le travail mené dans la fiche No2, instruisez les questions suivantes :**

- Quels éléments d'évaluation me permettent d'apprécier les effets utiles pour les bénéficiaires ?
- Quel(s) dispositif(s) je peux mettre en place pour organiser le dialogue autour de ces effets utiles, favoriser leur conscientisation ?
- Quelles attentes j'ai en termes de niveau de contribution financière et de contreparties non financières ?
- Quelle relation j'aimerais introduire avec les bénéficiaires dans une perspective de dépasser la logique de prestation de service, favoriser un engagement dans la durée ?
- Existe-t-il des freins au déploiement de cette nouvelle forme de relation ?
- Quel(s) dispositif(s) je peux mettre en place pour organiser la discussion avec les bénéficiaires et essayer de lever les freins ?

Quelles seraient les premières conditions à réunir pour initier la discussion entre les acteurs ?

Les réponses

Exercice : Internaliser des externalités

► En vous appuyant sur le travail mené dans la fiche No2, instruisez les questions suivantes :

- Décrire l'externalité et les acteurs concernés
- Si c'est une externalité négative, quels changements faudrait-il opérer pour la prendre en charge afin de la réduire / supprimer ?
- Si c'est une externalité positive, quels sont les effets utiles générés pour l'acteur, sans contrepartie aujourd'hui ?
- Existe-t-il des dimensions monétaires qu'il est possible de mettre en lien avec l'effet d'externalité (coûts évités, gains monétaires, dépenses liées à une externalité négative subie) ?
- S'il s'agit d'une externalité qu'il est possible d'apprécier d'un point de vue monétaire, quels pourraient être les mécanismes de contribution monétaire / non monétaire permettant d'internaliser l'externalité dans le modèle économique ?
- S'il s'agit d'une externalité qu'il n'est pas possible d'apprécier d'un point de vue monétaire, quel mécanisme de révélation, discussion d'une contribution sous forme de dépense acceptable est-il possible de mettre en place ?

Les réponses



Ressources complémentaires

Prendre soin de la relation, une source de valeur.

Le témoignage de l'entreprise GESNORD, plateforme téléphonique spécialisée dans le milieu médical.

Cliquez sur l'image ou suivez ce lien :

<https://www.ieefc.eu/ressource/gesnord-prendre-soin-de-la-relation-une-source-de-valeur/>

Podcast

**Podcast de présentation de l'atelier
Villes pairs et territoires pilotes de la transition**

<https://www.ieefc.eu/ressource/podcast-de-presentation-de-latelier-villes-pairs-et-territoires-pilotes-de-la-transition/>

A propos

Des collectivités, des acteurs économiques, des groupes de citoyens s'engagent dans des projets relevant de la Transition. Ce faisant, ils tentent d'assumer une posture politique (de transformation de la société) et économique (se préoccuper de la résilience des territoires de manière pérenne, promouvoir un autre régime de développement). Ces acteurs sont confrontés, à la fois à la question des moyens nécessaires et disponibles au service de leurs ambitions, à celle des nécessaires transformations des cadres et modalités d'action, ainsi qu'à la façon d'évaluer les effets de leurs actions, les différentes dimensions de valeur créées, valeurs en partie immatérielles.

L'institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC) et ATEMIS, laboratoire d'intervention recherche, ont animé un atelier intitulé « Villes Pairs, Territoires Pilote de la Transition » en partenariat avec la Ville de Loos-en Gohelle (saisons 1 et 2) puis avec l'association de promotion de la Fabrique des Transitions (saison 3). Des collectifs d'acteurs venant de 17 territoires (villes, métropoles, EPCI, département, région) ont participé sur l'ensemble des 3 saisons. Plus d'information sur le site de l'IE-EFC.

Le référentiel issu de ce travail identifie les « invariants » auxquels sont confrontés les acteurs, et met en avant un ensemble modalités d'actions, comme autant de « balises ». Ce référentiel a fait l'objet d'une première publication en 2019. Cette nouvelle version est enrichie par rapport au premier document. Afin d'en faciliter sa prise en main, un format différent a été retenu, sous forme d'une vingtaine de fiches relativement autonomes au sein d'une collection qui comprend trois parties :

1_ Un nouveau référentiel au service des territoires

2_ Les limites du modèle économique dominant

3_ Une forme renouvelée de développement territorial

Chaque fiche présente des notions, des illustrations, des ressources pour aller plus loin et, lorsque c'est pertinent, un exercice qui permet de manipuler les notions présentées.

Les fiches sont publiées sous licence Creative Commons BY NC ND - Version 4.0 International



Ce choix a 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
- ▶ 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'IE-EFC.
- ▶ 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.

Pour citer ce document : ATEMIS – IE-EFC, 2024, Fiche 9 – Générer des revenus et des contributions au regard de la valeur créée. Référentiel EFC - Territoires en Transition

Modalité de rédaction des fiches : ces fiches ont été rédigées par Dominique Dupuis (au titre de l'IE-EFC) et Patrice Vuidel (Laboratoire ATEMIS) en s'appuyant d'une part sur les préparations et échanges des trois années de l'atelier Villes Pairs, Territoires Pilotes de la Transition, d'autre part sur le patrimoine développé par ATEMIS, patrimoine mis à disposition de la communauté EFC.

Les fiches 1, 5, 6, 7 et 9 ont été partagées et enrichies par les apports des participants du Chantier « Vers un référentiel (une doctrine) partagé sur les dimensions économiques de la transition à l'échelle des territoires » proposée dans le cadre des Chantiers de la Fabrique des transitions. Chantier co-animé par Brigitte Corinthiois au titre de l'IE EFC et Patrice Vuidel pour le laboratoire ATEMIS.

Production des fiches au sein de l'IEEFC : Opération réalisée avec le soutien financier de l'ADEME. ATEMIS a contribué de façon bénévole à leur production et financièrement à leur mise en forme.

territoires en transition

RÉFÉRENTIEL EFC



ATEMIS
LABORATOIRE D'INTERVENTION
ET DE RECHERCHE atemis-lyfr.fr

avec la participation de





§2 – La coopération

10

UN LEVIER DE PERFORMANCE

territoires
en transition
RÉFÉRENTIEL EFC



ATEMIS
LABORATOIRE D'INTERVENTION
ET DE RECHERCHE atemis-lrfr

avec la participation de



Sommaire

- 4** Définir la coopération
 - Les trois formes de coopération au travail
 - La coopération avec les bénéficiaires
- 6** La coopération comme levier de performance alternatif
- 9** Le territoire comme lieu de coopération
 - De l'entreprise à l'Ecosystème Coopératif Territorialisé
- 10** Aller plus loin
 - Exercice
 - Ressources complémentaires
- 12** A propos

territoires
en transition

Il est très souvent question de coopération aujourd'hui mais cette notion recouvre des réalités très différentes selon que l'on parle de coopération internationale ou entre territoires, d'économie coopérative ou encore de coopération dans le travail. C'est cette dernière notion qui va nous intéresser ici.

La notion de performance et les leviers qui sont nos repères aujourd'hui, issus de la tradition industrielle d'organisation du travail, nous limitent dans notre capacité à tenir des enjeux par exemple de qualité de service et de contraintes budgétaires. Nous cherchons dès lors à montrer que la coopération permet de construire des leviers de performance alternatifs, qui permettent de dépasser ces limites.

Une dernière partie évoque la dimension territoriale de la coopération, et les transformations dans les relations entre acteurs qu'elle induit.

Une seconde fiche dans ce chapitre sur la coopération permet d'aborder la question du soutien à la coopération.

► **Pour aller plus loin, un exercice et des ressources vous sont proposés**

Définir la 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 toutefois 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...

Il faut cependant remarquer qu'en tout temps et en toute situation, les opérateurs n'ont jamais pu limiter leur activité à la prescription. 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 ».

Ainsi :

- ▶ La coopération ne peut pas relever d'une injonction du type : « coopérez ». C'est une démarche qui est le résultat d'une intention stratégique et de conditions organisationnelles à mettre en œuvre.
- ▶ A la différence de la coordination (fiches de postes, procédures, etc.), la coopération ne se prescrit pas ; mais elle présuppose des ressources spécifiques ; par exemple, tout simplement, connaître et comprendre le travail des autres.



Définition

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.

Les trois formes de coopération au travail

► **La coopération horizontale**

relations entre pairs d'un même métier, d'une même équipe de travail, d'un même niveau hiérarchique

► **La coopération verticale**

relations au sein de la ligne hiérarchique de l'organisation

► **La coopération transverse**

relations avec l'usager, le bénéficiaire final du service OU entre équipes ou services différents OU avec les membres d'une autre entreprise. La coopération dans le travail devient, alors, la condition d'une possible coopération entre entités différentes.

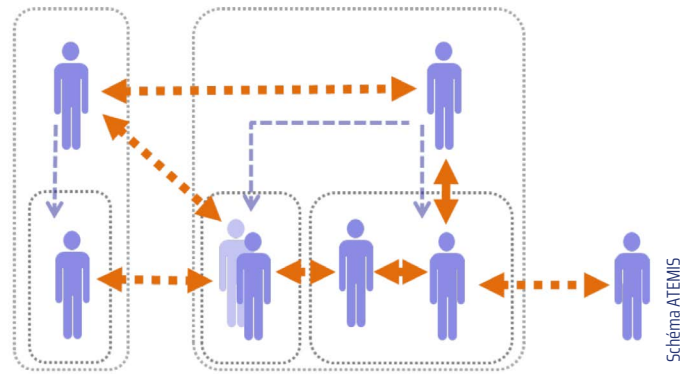


Schéma ATEMIS

A l'échelle de l'entreprise, de la collectivité, la coopération repose sur la volonté de ne pas entrer dans des logiques de concurrence et/ou de domination par des postures de donneurs d'ordre/sous-traitants. Cela implique des modèles économiques compatibles et des formes de gouvernance appropriées. Ces modèles vont s'inspirer d'une logique servicielle, c'est-à-dire d'une dynamique qui repose sur le sens de l'action (en quoi cela rend-il service), la forme de l'action (la coproduction), les conditions de l'action (les conditions d'accessibilité au service), la qualité et l'efficacité de l'action.

La coopération avec les bénéficiaires

La relation de service cherche à « agir avec », « agir au bénéfice de », et non pas à « agir sur les personnes ». Dans cette perspective, l'engagement des bénéficiaires doit en retour aller au-delà de la participation, il doit relever de la coopération.

Partir des usages des bénéficiaires d'un projet constitue la principale clef d'entrée des démarches participatives observées dans les collectivités locales « en transition ». Celles-ci ont multiplié les innovations dans le choix des projets, leur conduite participative. Mais la réussite de leurs démarches tient à la capacité des habitants à se mettre dans une posture de coopération, c'est-à-dire leur capacité à inscrire leur participation dans une compréhension des enjeux portés par la collectivité. En effet, si elle est l'objet d'attentions, la participation des habitants ne les place pas au-dessus des services, mais bien dans une dynamique de compréhension réciproque des enjeux de chacun, c'est à dire de coopération.

L'enjeu est similaire entre les acteurs économiques et leurs clients, si l'on veut réussir à transformer l'économie dans une perspective plus durable. La coopération est par exemple centrale dans la relation entre des producteurs maraichers et des collectifs qui achètent les productions en direct, dans le cadre des AMAP. En effet, les clients sont invités à comprendre les enjeux de travail du maraicher : le besoin à certains moments d'appuis dans les champs, la gestion de l'incertitude sur la quantité et la qualité des productions, liée aux aléas météo. Et à intégrer dans la relation de service ces enjeux : j'achète un panier mais je ne maîtrise pas complètement le contenu de celui-ci. J'accepte le risque d'avoir parfois des paniers moins garnis. En contrepartie le producteur doit faire l'effort de connaître ses clients, favoriser une certaine diversité de productions, être à l'écoute des remontées, pouvoir en intégrer certaines dans son plan de production et son organisation.

La coopération comme levier de performance alternatif

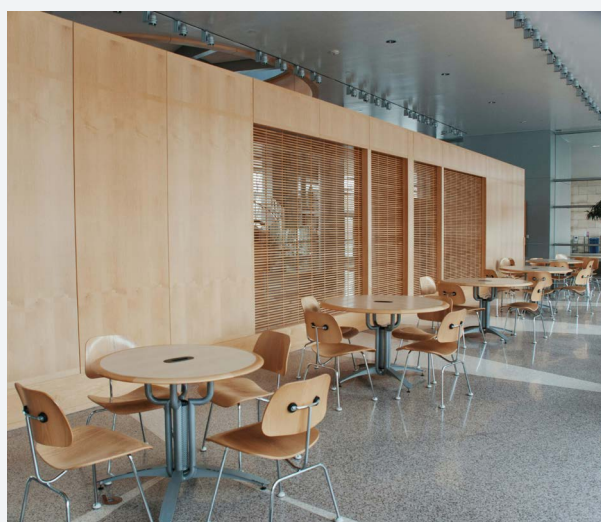
► Cet exemple est issu d'une intervention menée par ATEMIS

La direction des affaires scolaires de la ville, qui gère notamment les équipes techniques (propreté et restauration) qui interviennent dans les établissements scolaires, est confrontée à un double enjeu : d'une part, la volonté de tenir une ambition de qualité du service rendu, en offrant aux enfants un cadre de vie agréable ; d'autre part, la nécessité de répondre à des contraintes budgétaires qui pèsent sur les finances communales. Comment faire toujours mieux avec moins de moyens financiers ?

Un premier ensemble d'actions entreprises par la direction des services va dans le sens d'une recherche d'« optimisation » de l'organisation du travail, en mobilisant des pratiques habituelles de l'entreprise industrielle : polyvalence imposée pour faciliter les remplacements, annualisation du temps de travail pour faciliter la gestion des absences et des congés, la création d'une fonction de chefs d'équipe pour encadrer les équipes techniques, etc. Ces mesures rencontrent une certaine résistance de la part des agents et n'apparaissent satisfaisantes à personne, y compris au sein de l'équipe de direction.

La collectivité est confrontée à une tension entre le

projet politique, qui affiche une attention particulière pour les conditions de travail, la qualité des relations professionnelles, la centralité de la relation éducative dans le service scolarité, et la réponse organisationnelle, qui ne trouve d'autres solutions pour tenir ses enjeux que la mise en œuvre de mesure de flexibilisation du travail et de productivité par un recours accru à des procédures et des contrôles (via les chefs d'équipe).



L'exemple proposé illustre comment les repères issus de la tradition industrielle d'organisation du travail amène, dans le cadre d'une recherche d'optimisation de la performance, à passer par des dispositifs de rationalisation, de flexibilisation, de contrôle accru selon un système normatif stabilisé (conformité).

On voit aussi que les impacts peuvent amener un risque de dégradation du cadre de travail et en conséquence d'une dégradation du service rendu.

En effet, les mécanismes de la performance industrielle sont inadaptés au regard des enjeux d'une collectivité attentive à la qualité du service rendu à la population et aux acteurs du territoire. Le pilotage de la qualité par le contrôle présuppose de savoir définir des critères stables dans le temps et indépendants des acteurs et des situations : cela conduit à demander aux usagers eux-mêmes de se conformer à ces critères. Les gains de productivité par l'intensification du travail, la flexibilité et l'interchangeabilité présupposent que le processus de travail peut être entièrement protocolisé, pour le rendre indépendant des agents, des professionnels qui le réalisent, de leur motivation, leur engagement, leur histoire et leurs compétences spécifiques.

L'application de ces mesures de recherche de performance dans des activités servicielles, relationnelles, innovantes peut conduire à des effets très problématiques, tant sur le plan de l'efficacité effective (effets contreproductifs, blocages, perte de maîtrise) que sur le plan de la santé des agents (souffrance, troubles psychosociaux, conflits, désengagement).

La coopération se présente dès lors comme un levier de performance alternatif et mieux adapté, sur les deux volets :

► le rapport à la qualité : la qualité d'un service (la propreté d'un local) ne relève jamais de la simple application d'un protocole, mais d'une coproduction avec les usagers, par la prise en compte

de leurs besoins, par appréciation partagée de la faisabilité, par des apprentissages réciproques sur la responsabilité de chacun dans le processus.

La coopération est le processus par lequel peut se construire un point de vue partagé et un accord sur la qualité d'un service.

► la dynamique de productivité : la fluidité des activités, d'autant plus quand elles créent des interactions entre différents acteurs, appartenant à des métiers et des organisations différentes, ne tient pas à la rationalisation des procédures (conçues sur papier), mais à la capacité des personnes à s'entendre et s'accorder rapidement sur la manière la plus pertinente d'agir ensemble. Cela passe essentiellement par la mobilisation de ressources immatérielles, telles que :

- la confiance entre acteurs et vis-à-vis de l'organisation,
- la pertinence des règles, des dispositifs,
- la compétence issue d'une expérience partagée et réfléchie,
- l'autorité professionnelle reconnue par les autres,
- l'engagement des personnes, la qualité de leur « présence », leur implication.

La coopération est un levier majeur de fluidité et de productivité du travail, à condition de veiller au développement des ressources immatérielles.

Pour cela, la coopération demande à être soutenue par un portage politique et stratégique et des dispositifs spécifiques dans l'organisation (qui seront abordés dans la fiche n°11). Ces efforts relèvent d'une logique d'investissements immatériels à prévoir et à évaluer dans le pilotage économique de l'organisation.

► ***Nous verrons dans la fiche suivante sur les modalités de soutien à la coopération comment cet accompagnement à la définition d'un ensemble de principes destinés à soutenir le travail et la coopération.***



► Exemple : La coopération entre LDE et son transporteur

Un autre exemple illustre l'intérêt de passer d'une logique de « donneur d'ordre – prestataire » uniquement tenue par la coordination à une intégration des enjeux de coopération.

Cet exemple est issu d'un accompagnement mené par ATEMIS, dans le cadre de la dynamique du Club EFC Grand Est.

LDE est une société qui vend des manuels scolaires et des équipements pour les établissements scolaires en France et à l'international. Une grande partie de son activité a lieu à l'occasion de la rentrée scolaire. Pour les clients, le respect du délai de livraison, la mise à disposition des commandes en amont de la rentrée sont des éléments essentiels de la qualité du service. Or, la livraison est assurée par un transporteur dans le cadre d'une mise en concurrence classique, sur la base d'un cahier des charges pré établi. Elle n'est donc pas « maîtrisée » par LDE. A chaque rentrée, si la très grande majorité des livraisons se sont sans problème, remontent malgré tout des « bugs » que LDE aimerait réduire au maximum.

Émerge l'intérêt à « investir dans la relation » avec le transporteur choisi à l'échelle nationale, pour explorer le levier de la coopération. Y compris en actant le fait que le

contrat s'inscrit dans une logique de moyen termes et ne cherche pas le « moins disant » en termes de prix. Dans un premier temps des représentants du transporteurs sont invités pour un échange afin d'exposer l'intention de coopération. Dès ce premier échange, de premières pistes émergent : être plus pertinent dans les informations données aux chauffeurs pour faciliter l'organisation de la livraison et mieux préparer les établissements à l'accueil de la livraison côté LDE, intégrer dans l'organisation des congés des salariés cet enjeu spécifique de livraison fin août côté transporteur, etc.

Il est décidé d'organiser deux temps d'inter connaissance via une visite sur chacun des sites : celui de LDE et le site du transporteur. Ce, de façon à ce que les équipes concernées comprennent mieux l'activité et les enjeux de travail de chacun. Les échanges menés à l'occasion de cette inter connaissance débouchent sur un ensemble d'ajustements dans la relation et l'organisation entre les deux entreprises, qui aboutissent à ce qu'à la rentrée suivante aucune réclamation client ne remonte. La qualité du service est tenue, il n'y a pas de coûts liés à la gestion des réclamations.

Le territoire comme lieu de coopération

De l'entreprise à l'Ecosystème Coopératif Territorialisé

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération invite à construire une nouvelle proposition de valeur sur les bases d'une **solution intégrée de biens & services** qui soit en phase avec les usages des bénéficiaires. Or, lorsqu'on s'intéresse aux grandes fonctionnalités de la vie (habiter, être en santé, s'alimenter, travailler, se cultiver, être mobile etc.), les besoins et usages sont en partie conditionnés par le territoire sur lequel on vit :

- ▶ le territoire, d'une part comme un espace géographique, avec un aménagement, des fonctionnalités spécifiques (territoire urbain, rural, enclavé, de plaine, de montagne, etc.);
- ▶ le territoire, d'autre part comme une société locale, qui a développé un mode de vie, des valeurs spécifiques, mis en place des réponses spécifiques à ses enjeux, besoins. Territoire sur lequel existent déjà -où pas- des acteurs en mesure de contribuer à faire évoluer les formes de réponses à apporter.

Par ailleurs, comme nous l'avons déjà évoqué, les effets d'externalités sont situés territorialement.

Dépassant le plus souvent, le champ d'intervention de l'entreprise, de même que celui d'un seul service public, la construction d'une solution intégrée répondant à la situation et aux besoins spécifiques des habitants, travailleurs, et/ou visiteurs du territoire demande alors des partenariats soutenus par la coopération entre un ensemble d'acteurs, fournisseurs de biens et de services, voire acteurs publics, pour constituer cette solution globale et adresser un périmètre d'enjeux plus vaste (**sphère fonctionnelle**).

Le regroupement des acteurs qui concourent à la réalisation de la nouvelle proposition de valeur ne peut plus s'organiser suivant une logique de chaîne de valeur, mais doit être pensé dans une forme d'**écosystème productif** fondé sur la coopération entre ses membres.

A cette condition, la performance s'inscrit bien à la fois dans la mobilisation des ressources locales et comme une réponse à des enjeux situés territorialement.

Nous ne développons pas plus dans cette fiche l'approche territoriale de la coopération ainsi que la dynamique de constitution des Écosystèmes Coopératifs Territorialisés car les fiches 18 et 19 sont consacrées à ces sujets.

1_ Une « Solution intégrée de biens & services » signifie que sans la vente des biens, les services n'ont pas lieu d'être, et vice versa.



Exercice :

► **Coopération horizontale, verticale, transverse :**

Identifiez des situations de travail qui rendent compte d'un enjeu de coopération, et non pas seulement d'une bonne coordination. Ces exemples peuvent être positifs (chaque interlocuteur à pris en compte les enjeux de l'autre dans la relation), ou négatifs (un bug, une difficulté peuvent être analysés sous l'angle de l'absence de coopération).

Les réponses

► **C'est confortable d'être l'acteur dominant dans une relation de travail. Cette « domination » peut venir d'une relation hiérarchique ou d'une situation de donneur d'ordre (au travers d'un contrat, d'un marché public).**

Identifiez quelques situations de cet ordre sous l'angle de la coopération : quelle connaissance avez-vous des enjeux de travail de vos interlocuteurs ? Existe-t-il des espaces pour les partager, les discuter ?

Les réponses



Ressources complémentaires

Les interviews de **Noémie Fompeyrine** (mission résilience – Ville de Paris) et **Benoit Bourel** (Vice-recteur responsabilité sociétale - Université **Catholique de Lille**) intégrées dans la vidéo présentant les enjeux du transfert d'expérience entre territoires dans le cadre de Villes pairs, territoires pilotes de la transition.

Cliquez sur l'image ou suivez ce lien :
<https://www.ieefc.eu/les-ateliers-de-lieefc/villes-pairs-territoires-de-transition/>

A propos

Des collectivités, des acteurs économiques, des groupes de citoyens s'engagent dans des projets relevant de la Transition. Ce faisant, ils tentent d'assumer une posture politique (de transformation de la société) et économique (se préoccuper de la résilience des territoires de manière pérenne, promouvoir un autre régime de développement). Ces acteurs sont confrontés, à la fois à la question des moyens nécessaires et disponibles au service de leurs ambitions, à celle des nécessaires transformations des cadres et modalités d'action, ainsi qu'à la façon d'évaluer les effets de leurs actions, les différentes dimensions de valeur créées, valeurs en partie immatérielles.

L'institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC) et ATEMIS, laboratoire d'intervention recherche, ont animé un atelier intitulé « Villes Pairs, Territoires Pilote de la Transition » en partenariat avec la Ville de Loos-en Gohelle (saisons 1 et 2) puis avec l'association de promotion de la Fabrique des Transitions (saison 3). Des collectifs d'acteurs venant de 17 territoires (villes, métropoles, EPCI, département, région) ont participé sur l'ensemble des 3 saisons. Plus d'information sur le site de l'IE-EFC.

Le référentiel issu de ce travail identifie les « invariants » auxquels sont confrontés les acteurs, et met en avant un ensemble modalités d'actions, comme autant de « balises ». Ce référentiel a fait l'objet d'une première publication en 2019. Cette nouvelle version est enrichie par rapport au premier document. Afin d'en faciliter sa prise en main, un format différent a été retenu, sous forme d'une vingtaine de fiches relativement autonomes au sein d'une collection qui comprend trois parties :

1_ Un nouveau référentiel au service des territoires

2_ Les limites du modèle économique dominant

3_ Une forme renouvelée de développement territorial

Chaque fiche présente des notions, des illustrations, des ressources pour aller plus loin et, lorsque c'est pertinent, un exercice qui permet de manipuler les notions présentées.

Les fiches sont publiées sous licence Creative Commons BY NC ND - Version 4.0 International



Ce choix a 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
- ▶ 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'IE-EFC.
- ▶ 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.

Pour citer ce document : ATEMIS – IE-EFC, 2024, Fiche 10 – La coopération, un levier de performance. Référentiel EFC - Territoires en Transition

Modalité de rédaction des fiches : ces fiches ont été rédigées par Dominique Dupuis (au titre de l'IE-EFC) et Patrice Vuidel (Laboratoire ATEMIS) en s'appuyant d'une part sur les préparations et échanges des trois années de l'atelier Villes Pairs, Territoires Pilotes de la Transition, d'autre part sur le patrimoine développé par ATEMIS, patrimoine mis à disposition de la communauté EFC.

Les fiches 1, 5, 6, 7 et 9 ont été partagées et enrichies par les apports des participants du Chantier « Vers un référentiel (une doctrine) partagé sur les dimensions économiques de la transition à l'échelle des territoires » proposée dans le cadre des Chantiers de la Fabrique des transitions. Chantier co-animé par Brigitte Corinthois au titre de l'IE EFC et Patrice Vuidel pour le laboratoire ATEMIS.

Production des fiches au sein de l'IEEFC : Opération réalisée avec le soutien financier de l'ADEME. ATEMIS a contribué de façon bénévole à leur production et financièrement à leur mise en forme.

territoires en transition

RÉFÉRENTIEL EFC



ATEMIS
LABORATOIRE D'INTERVENTION
ET DE RECHERCHE atemis-lyfr.fr

avec la participation de





§2 – La coopération

1

SOUTENIR LA COOPÉRATION

territoires
en transition
RÉFÉRENTIEL EFC



ATEMIS
LABORATOIRE D'INTERVENTION
ET DE RECHERCHE atemis-liffr

avec la participation de



Sommaire

4 Manager et conduire les actions dans une démarche de coopération

- Les ingrédients d'un management de / par la ressource
- Intégrer l'enjeu de coopération dans les modes de gestion administratifs

6 Les dispositifs organisationnels de soutien à la coopération

- Les dispositifs de retours d'expérience - pratique déontique
- Les dispositifs de retours d'expérience entre acteurs (coopération transverse)

11 Aller plus loin

- Exercice
- Ressources complémentaires

14 A propos

territoires
en transition

On a vu dans la fiche n°10 que la coopération peut être un levier de performance alternatif et donc un ingrédient essentiel pour permettre l'émergence d'une forme renouvelée de développement territorial.

Dans cette nouvelle fiche, nous abordons la question de son intégration dans le management et la conduite d'actions. Nous verrons ainsi qu'un management qui s'appuie explicitement sur la coopération sollicite davantage la subjectivité dans l'activité et donne une place plus prépondérante aux ressources et à leur développement.

Une deuxième partie permettra de décrire des dispositifs de soutien à la coopération, coopération qui demande un effort spécifique de la part des personnes. Ces dispositifs s'appuient sur des retours d'expérience sur le réel du travail mais demandent aussi un portage institutionnel, des temps et des espaces dédiés dans l'organisation et des compétences managériales spécifiques.

► **Pour aller plus loin, un exercice et des ressources vous sont proposés**

Manager et conduire les actions dans une démarche de coopération

On a vu dans la fiche n°10, à la lumière de l'exemple d'une direction des affaires scolaires qui gère notamment les équipes techniques (propreté et restauration) intervenant dans les établissements scolaires, que la coopération est un levier qui permet de répondre de façon pertinente aux enjeux de qualité mais aussi de productivité. Dans cette expérience, des principes d'organisation et de management ont été élaborés.

Dans le cadre de l'exemple présenté précédemment des principes d'organisation et de management ont été élaborés collectivement avec les agents et chefs d'équipe, puis validés et adoptés par la direction et les élus référents des affaires scolaires :

► Le principe de soutien

Le management vise à soutenir l'activité des agents techniques en développant les ressources qui favorisent leur capacité à réaliser un travail efficace – du point de vue des enjeux du service public – et sain – du point de vue des enjeux de santé des personnes. Il s'agit d'inscrire le management dans une posture de soutien (qu'est-ce que je peux faire pour aider à la réalisation du travail ?) plutôt que de prescription (qu'est-ce qu'il faut faire pour que le travail se réalise ?).

► Le principe de délibération

Le management vise à soutenir la capacité collective des agents à élaborer des règles de travail partagées sur la base de leur expérience de travail commune et des besoins des partenaires. Cela invite à appuyer la construction de temps formels et informels permettant la délibération sur le travail ainsi qu'à s'inquiéter des conditions qui

favorisent la confiance entre les agents et la parole libre et authentique autour des enjeux communs de travail.

► Le principe de coproduction

Le management vise à développer la coopération entre les agents techniques et l'ensemble des acteurs présents au sein des écoles (enseignants, animateurs, parents) afin de rendre possible la coproduction, au plus près du terrain et pour les enfants, d'un cadre de travail propre, agréable et adapté à l'activité de chacun. Il s'agit de favoriser la capacité de chacun des acteurs à s'inquiéter de l'activité de l'autre dans son propre travail, en vue de soutenir l'éducation et le bien-être des enfants.

► Le principe d'équité

Le management vise à construire les conditions de l'équité entre les agents sur la base de la pertinence des règles élaborées et des décisions prises au regard des capacités et besoins réels de chacun. Il s'agit d'assurer la cohérence d'ensemble des actions entreprises au niveau de la commune. Cela suppose une capacité collective à élaborer des références et critères d'arbitrages partagés et considérés comme légitimes ainsi que de s'inquiéter des effets des règles et décisions prises sur les situations réelles de travail.

Ces principes illustrent une évolution profonde du modèle de management. En effet, la posture managériale reposait jusqu'ici sur l'hypothèse très fragile qu'il n'est pas nécessaire de vivre les situations pour les comprendre, autrement dit qu'il est possible de pouvoir diriger des actions sans y être soi-même engagé. Ainsi le manager pourrait arriver à compenser son éloignement du lieu et/ou du moment où la valeur se réalise, par un dispositif qui le renseigne assez pour rendre ainsi sa présence inutile (Hopper & Macintosh, 1993 ; Lorino, 1995). Le reporting et la comptabilité sont ainsi les canaux privilégiés d'un mode de description du réel qui doit permettre au manager de pouvoir faire l'économie du terrain.

Le basculement consiste ainsi à passer d'un management du par le seul résultat – mode managérial encore dominant – à un management de/par la ressource qui reste le plus souvent à penser.

Ce qui se joue en effet, c'est qu'en reposant désormais explicitement sur la coopération, la performance du service sollicite plus explicitement la subjectivité dans l'activité et embarque le management vers une nouvelle responsabilité, le développement de cette ressource qui lui est confiée.

Les ingrédients d'un management de/par la ressource

Une posture managériale orientée vers la reconnaissance du travail réel et le développement de la ressource, que l'on peut également nommer « management coopératif », s'articule autour de 4 dimensions :

► Un management à l'« écoute »

Être à l'écoute du travail réel, des difficultés, des retours d'expériences... du destin des ressources engagées et des effets de réflexivité... des effets d'externalité (économiques, sociales, environnementales), positives et négatives.

► Un management porteur d'un certain « rapport au réel »

Comprendre les processus de travail (arbitrages), accueillir et soutenir l'expérience de chacun, impulser la construction d'une « culture commune » (« doctrine ») pour penser le travail et ses enjeux dans l'organisation.

Tout cela invite au final à repenser le rapport du management au réel : s'il ne peut pas imaginer comprendre ce qui se passe sans passer par l'expérience qui permet d'y accéder, il devient alors indispensable de développer des dispositifs qui lui permettent de questionner le réel et de se laisser atteindre par lui : une stratégie de l'écoute doit inspirer un management centré sur le développement de la ressource.

Cette approche managériale ne se joue pas sur les qualités propres de la personne du manager, mais bien sur les qualités du dispositif managérial qui le relie, non pas à la personne de ses collaborateurs, partenaires ou destinataires, mais à leur activité, pour la soutenir. De ce point de vue, la mise en place d'espaces de délibération permettant la mise en mot de l'expérience (sémiotisation de l'activité) est un geste managérial essentiel.

Un management axé sur la ressource que représente le travail et sur le développement des ressources immatérielles liées à celui-ci repose sur un dispositif managérial par lequel il accède à l'activité de ses collaborateurs, des autres services, des parties prenantes, pour la soutenir.

► Un management en soutien à la coopération

- Identifier et renforcer les conditions favorables à la coopération (ex. : mettre en œuvre des formes de communication directes) ;
- Identifier et éviter les déterminants pouvant fragiliser la coopération.

► Un management capable d'instituer des espaces et des temps de développement de la ressource

- Instituer des dispositifs d'échange et de retour d'expérience.
- Instituer des dispositifs de délibération collective permettant de développer la confiance, la compétence, la pertinence et la santé des salariés.

Intégrer l'enjeu de coopération dans les modes de gestion administratifs

Au sein des collectivités territoriales, force est de constater que le cadre juridique de l'action publique ne favorise pas la coopération (statut, filière, grade). Il convient donc d'intégrer cet enjeu dans les modes de gestion administratifs de la collectivité : adapter les modalités de recrutement, faire venir et faire partir des agents, modifier le plan de formation, faire évoluer les modalités de gestion du régime indemnitaire. Par exemple, s'interroger sur la pertinence des entretiens d'évaluation annuels qui sont aujourd'hui centrés sur des objectifs individuels à atteindre, alors même que le travail est collectif et requiert de la coopération...

Il convient également de développer une culture du risque partagé qui suppose en contrepartie des protections, des règles du jeu, des références communes. En interne cela peut fonctionner. Avec les acteurs locaux, le référentiel du projet est le seul cadre partagé. Les

initiatives portées dans une démarche de transition, sont neuves ; elles s'apparentent à de la R&D (recherche/développement), ce qui peut produire un effet angoissant car il faut prendre en compte les contraintes de l'autre, revenir au réel, se rappeler les envies et attentes de chacun, se rappeler le pacte initial.

La nécessité de transformer le pilotage des organisations est également valable pour la très grande majorité des acteurs économiques – quel que soit leur statut. Le management est très souvent porteur d'un ensemble de dispositifs tels que le pilotage par les résultats, l'économie de moyens, qui ne sont pas pensés pour accéder à la compréhension des enjeux de travail des personnes, ainsi que par la mise en place d'évaluations individuelles qui n'actent pas le fait que tout travail est une production collective, nécessitant coordination et coopération.

Les dispositifs organisationnels de soutien à la coopération

La coopération, entendue comme nouvelle rationalité économique, a un caractère relativement exigeant et ne va pas de soi, ce n'est pas seulement une question de posture !

Elle n'est pas réductible à un état d'esprit, ni à une orientation morale. La coopération ne se décrète pas : il ne suffit pas de la souhaiter pour qu'elle se réalise et il n'est pas possible de la prescrire. « Coopérons ! Coopérez ! » peuvent vite apparaître comme des injonctions paradoxales impraticables.

La coopération n'est pas spontanée – en cela, elle peut être différenciée de l'entraide, relevant d'un mouvement d'empathie immédiate. La coopération demande un effort spécifique de la part des personnes et demande à être soutenue par des dispositifs organisationnels spécifiques.

Trois registres d'action sur le plan de l'organisation du travail s'ouvrent alors :

- ▶ un portage institutionnel : un accord, une orientation, des principes discutés et validés par la fonction de direction et les élus, se portant ensemble garants du dispositif et d'une orientation politique du management ;
- ▶ des temps et des espaces dédiés dans l'organisation : la réflexivité et les régulations nécessaires à la coopération ne peuvent pas rester confinées à des espaces informels, à la marge de l'organisation du travail, mais requièrent des dispositifs spécifiques, formalisés et reconnus ;
- ▶ des compétences managériales : la coopération déplace un certain nombre de repères professionnels (et culturels) dans le rapport au travail ; de nouveaux repères doivent être posés : l'écart irréductible entre le travail prévu et le travail réel, la reconnaissance de la subjectivité dans le travail, la dynamique des ressources immatérielles, des savoir-faire d'animation de dispositifs de réflexivité, de retour sur l'expériences, etc.

► Exemple issu d'un accompagnement mené par ATEMIS

Deux commerciaux sont en lien avec un chiffeur qui doit formaliser et chiffrer les demandes clients qui remontent des deux commerciaux.

Une règle a été posée qui consiste à instruire les demandes clients dans l'ordre de leur intégration par le commercial dans l'outil commun de suivi. La formalisation et le chiffrage peuvent prendre 8 à 10 jours. Cependant cette règle est régulièrement remise en cause par les commerciaux qui insistent pour faire passer « en urgence » ou « en priorité » une demande client, arguant que faute d'une réponse en 48h le client se tournera vers une autre société. La situation entraîne des tensions régulières entre les commerciaux et le chiffeur. Avec des arbitrages qui sont parfois demandés au dirigeant.

L'analyse du travail montre que nous sommes face à un enjeu de coopération entre les commerciaux et le chiffeur (et non pas à un seul enjeu de coordination), qui peut également inclure les clients. En effet, le commercial, cherche à garder sa relation « clients », à satisfaire au mieux celui-ci. Dans cette perspective, lorsque le client indique qu'il a un besoin « urgent » d'une proposition, le

commercial s'engage vis-à-vis du client à lui répondre dans le délai demandé. Il reporte ensuite cette exigence sur le chiffeur. Le chiffeur lui à un triple enjeu de travail : réussir à programmer son travail, limiter les dérangements lorsqu'il réalise un chiffrage, tout en tenant compte à la fois de la relation clients mais aussi des contraintes de l'atelier de production avec lequel il est en lien pour programmer la production des équipements commandés.

En réponse à la situation, il est proposé :

► qu'un dispositif conjoint d'instruction et d'arbitrage se mette en place lorsqu'une demande urgente est faite, de façon à passer d'un « rapport de force » à une décision prise en tenant compte des enjeux de travail de chacun ;

► dans la relation client, de ne pas systématiquement accepter une demande urgente mais de favoriser la compréhension par le client des enjeux internes, et s'accorder autant que possible sur un délai raisonnable (= sortir de la logique commerciale classique du « client roi », oser solliciter la coopération du client).



Les dispositifs de retours d'expérience – pratique déontique

Le travail étant « invisible » comment l'évaluer ? Comment renforcer la coopération dans le travail lorsque la coopération n'est pas directement lisible ? C'est par les retours d'expérience (REX) et la possibilité de mettre des mots sur le travail qu'il est possible d'en évaluer les difficultés, d'identifier les écarts entre les objectifs et la qualité des ressources qu'il faudrait mobiliser, de revenir sur la pertinence des arbitrages engagés... C'est à travers ce processus qu'on arrive à rendre compte du travail et à le rendre lisible pour soi et pour autrui... On élabore des mots clés, des expressions en lien avec son métier afin de se comprendre et de trouver collectivement des réponses aux problèmes rencontrés.

Cette activité particulière s'appelle « l'activité déontique ». Elle exige d'y réserver du temps, de mettre en place des réunions qui lui soient dédiées, mais également d'y associer une animation particulière à travers l'apport de connaissances concernant le travail. En effet, pour progresser collectivement dans un « travail bien fait », il est nécessaire de revenir sur son activité, mais également de bénéficier de références concernant l'évolution du travail dans notre société. Ces références en lien avec l'expérience vont constituer progressivement une « doctrine » sur laquelle les agents et les cadres vont pouvoir s'appuyer dans leur travail quotidien. Ainsi « l'activité déontique » conduit à mettre des mots sur le travail, mais également à progresser collectivement dans l'élaboration d'une « doctrine partagée ».

► Extrait d'une proposition de mise en place d'un dispositif de REX faite par ATEMIS à un service hospitalier

Les chefs de service travaillent de manière relativement isolée même s'ils peuvent être amenés à échanger occasionnellement avec un autre collègue. Il s'agit au travers de ces temps de leur offrir un espace de réflexivité sur ces fonctions managériales, de comprendre ensemble les questions qu'ils rencontrent, qui bousculent les métiers... Comment cette fonction a évolué, comment cela se matérialise au sein des équipes ? Enfin, il s'agira de repérer potentiellement les propositions à adresser à la direction pour faire évoluer les organisations, la fonction...

Cet espace de réflexivité est uniquement basé sur le récit d'histoires professionnelles vécues par les médecins chefs de service. Révéler les difficultés, les partager, comprendre ce qui a été tenté, ce que ça a produit... passent par la mise en mots du travail et donc par le retour d'expériences vécues par les participants. Cela suppose que la confiance règne dans les échanges et qu'une certaine forme de confidentialité soit préservée. Ce qui se dit dans les réunions appartient aux chefs de services. En revanche, les questions soulevées, les hypothèses posées et les expérimentations proposées, elles, doivent faire l'objet d'un retour vers la Direction du CH.

Pour être utiles, ces séances doivent se doter de règles de fonctionnement et d'animation dont ATEMIS propose d'être garant au cours de cette première expérimentation. A ce titre, il nous semble important d'insister sur la nécessaire assiduité des participants. La confiance se construit au fil des séances et repose en partie sur une stabilité du groupe.

Nous proposons que le groupe se réunisse cinq fois. Les quatre premières séances sont consacrées aux échanges autour d'un ou deux récits d'histoires professionnelles choisies par les participants. La dernière séance a pour but de permettre aux participants d'identifier ce que les séances précédentes ont produit, les enseignements qu'on peut en dégager et les perspectives.

Les deux animateurs veillent à tenir le cadre décrit précédemment, ils ont un rôle d'écoute mais également de mise en perspective de la situation évoquée par le participant. Il s'agit d'apporter aux chefs de service des éléments plus théoriques sur le travail et la fonction de management leur permettant de penser autrement les situations qu'ils rencontrent.

La dernière séance collective avec les chefs de service aura permis de dresser un bilan de ce dispositif expérimental.

Nous proposons que ce bilan soit partagé avec :

- le directeur, la directrice adjointe, le président et présidente adjointe de CME, les 2 intervenants et des participants
- le bureau de la CME
- les chefs de service

Il s'agit donc à la fois de :

- partager, échanger sur ce que cela a produit, il est donc important que les chefs de service ayant participé, participent également à la transmission du bilan.
- construire les suites à ce dispositif expérimental

Les dispositifs de retours d'expérience entre acteurs (coopération transverse)

La coopération entre des représentants de plusieurs acteurs implique que chacune des parties souhaite que les autres parties existent dans l'action et ne soient pas seulement au service de l'une ou l'autre. Pour démarrer une coopération, il est nécessaire de se rejoindre sur un enjeu, une ambition ou à l'inverse partir d'un conflit ou d'une friction. L'enjeu initial peut donc être positif ou négatif. La coopération nécessite des lieux de partage réciproque des contraintes, des points de vue respectifs, pour qualifier les besoins et les intérêts respectifs, et afin de construire progressivement un point de vue commun en instruisant le sujet, en cherchant à formuler explicitement les enjeux de chacune des parties pour construire un arbitrage partagé.

Il faut avoir à l'esprit qu'il n'est pas naturel d'échanger sur ses contraintes, ses limites. Les acteurs, dans une relation à une collectivité, ou à un donneur d'ordres sont plutôt habitués à mettre en avant leurs atouts, les ressources qui les qualifient pour l'action. Par ailleurs, lorsque des enjeux antagonistes apparaissent au travers d'actions concrètes, de situations, le réflexe de l'acteur qui domine la relation est souvent d'imposer son point de vue.



► Exemple évoqué lors d'une journée de l'atelier Villes pairs, territoires pilotes de la transition.

Il y a deux ans, à la suite d'une suggestion du Maire, des habitants d'une Ville ont créé une AMAP. Aujourd'hui, le Maire souhaite installer un marché en privilégiant la présence de petits producteurs pour créer une attractivité, et demande à l'AMAP de ne plus proposer certains produits locaux qui pourraient décourager les petits producteurs d'exposer sur le marché.

Nous sommes ici typiquement dans un enjeu de coopération : comment construire une réponse qui prenne en compte à la fois les enjeux des producteurs locaux (développer une clientèle fidèle), de l'AMAP (offrir une gamme diversifiée de produits à ses adhérents), de la Mairie (renforcer l'attractivité commerciale du centre-ville) ? Quel arbitrage faire qui reconnaisse les efforts de l'une ou l'autre des parties ?

Autre point : la volonté d'engager des trajectoires de transition, ou de transformer son modèle économique implique d'opérer des « débordements » au regard de son périmètre d'origine, d'amener les personnes au-delà de ce qu'elles font habituellement, c'est-à-dire de révéler au travers de l'action si elles possèdent -ou pas- les compétences adéquates. Ces évolutions, ce débordement est source potentielle d'épuisement. Le retour d'expérience permet aussi de s'inquiéter des autres, de s'inquiéter de l'état de chacun, de sa relative insécurité et de gérer les rythmes, les pauses nécessaires.

Toutes ces raisons font que la mise en place de temps réflexifs permettant de partager sur l'expérience du travail en commun sont nécessaires pour soutenir une relation faisant vivre la coopération.

Quelques points de repères sur la mise en place de dispositifs de retour d'expérience entre différents acteurs

L'exercice du retour d'expérience sur des enjeux de coopération, comme tout dispositif réflexif, nécessite un engagement s'insère et une « parole vraie » des personnes. Ce qui n'est pas acquis à l'avance. Dans l'idéal, une confiance pré existante entre les acteurs vient soutenir la mise en place du dispositif. Et les participants sont volontaire. Si la confiance n'est pas là, ou si certains participants se sentent tenus de venir, alors il faut être encore plus attentif à créer un cadre de confiance.

Pour cela, il est notamment indispensable qu'un acteur anime le dispositif. Cet acteur ne peut pas être un représentant de l'une des organisations concernées par le retour d'expérience.

Il faut toujours partir d'expériences, de situations concrètes. Lorsque les participants développent des « généralités », il faut les inviter à illustrer au travers de situations concrètes.

Si l'on revient sur l'expérience d'une difficulté, il ne faut pas chercher à résoudre ce qui pose ou a posé problème : le retour d'expérience est un espace d'élaboration pour soi et pour le collectif, qui permet de mettre à jour une compréhension des enjeux de travail.

Dans cette perspective, la fonction d'animation est une fonction de soutien à l'élaboration (parole / écoute). Animer consistant à reformuler, faire des apports qui donnent des points d'appui pour penser.

Animer de tels dispositifs nécessite d'avoir un minimum de connaissances dans les disciplines qui parlent du travail. Notamment l'ergonomie, la psychodynamique du travail.

Il faut avoir conscience que tout ne se passe pas dans le temps de la réunion : le temps psychique des participants n'est pas le temps de la réunion.



Exercice 1 : sur le management

- ▶ Qu'est ce qui a retenu votre attention à la lecture de la 1e partie de ce document (Manager et conduire les actions dans une démarche de coopération) ?
- ▶ Qu'est-ce qui vous questionne ?
- ▶ Comment l'expérience des salariés qui sont en relation avec vos clients, vos bénéficiaires est-elle partagée (entre salariés) / remontée (avec la hiérarchie) ?
- ▶ Quels sont les dispositifs qui permettent de parler du travail en interne (écart prescrit - réel, arbitrages faits « en direct », etc.) ?
- ▶ Comment la hiérarchie aide-t-elle les salariés dans leur travail (passer d'une logique de contrôle des résultats à une logique de management de la ressource / par la ressource que constituent les salariés) ?

Les réponses



Exercice 2 : sur les dispositifs de soutien de la coopération transverse

- ▶ Revenez sur vos expériences de travail avec des bénéficiaires ou d'autres acteurs.
- ▶ Quel(s) dispositif(s) permet(tent) de favoriser l'apprentissage d'un langage commun entre les acteurs, d'apprendre à se connaître et se comprendre, de construire un référentiel partagé ? Si ces dispositifs n'existent pas, que pourriez-vous mettre en place ?
- ▶ Avez-vous des dispositifs d'échanges qui s'inscrivent dans le cadre de retours d'expérience tels que décrits dans cette fiche ? Si non, que serait-il utile de mettre en place ?
- ▶ Quelles mutualisations des investissements (immatériels) que représentent ces dispositifs de soutien à la coopération seraient possible ? Comment faire pour que le dispositif en lui-même devienne un dispositif commun et non pas porté par une seule structure ?

Les réponses



Ressources complémentaires

Pastille n°5 du CERDD :

Entreprises, collectivités, pourquoi mieux coopérer ?

Réponse de Christian du Tertre,
Directeur scientifique d'ATEMIS

Cliquez sur l'image ou suivez ce lien :

https://youtu.be/_Hfg7jt_zME

Fiche du CERDD :

IMPULSER UNE DYNAMIQUE RÉFLEXIVE

<https://interne.cerdd.org/nextcloud/s/aiaMBzLGYktPwKA>

Coopérer avec les acteurs et les entreprises de mon territoire : la voie de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération : un document à l'intention des acteurs publics (élus, services) édité par l'ADEME dans sa collection Clés pour agir (document rédigé par ATEMIS et l'ADEME)

<https://librairie.ademe.fr/dechets-economie-circulaire/6056-cooperer-avec-les-entreprises-et-les-acteurs-de-mon-territoire.html>

A propos

Des collectivités, des acteurs économiques, des groupes de citoyens s'engagent dans des projets relevant de la Transition. Ce faisant, ils tentent d'assumer une posture politique (de transformation de la société) et économique (se préoccuper de la résilience des territoires de manière pérenne, promouvoir un autre régime de développement). Ces acteurs sont confrontés, à la fois à la question des moyens nécessaires et disponibles au service de leurs ambitions, à celle des nécessaires transformations des cadres et modalités d'action, ainsi qu'à la façon d'évaluer les effets de leurs actions, les différentes dimensions de valeur créées, valeurs en partie immatérielles.

L'institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC) et ATEMIS, laboratoire d'intervention recherche, ont animé un atelier intitulé « Villes Pairs, Territoires Pilote de la Transition » en partenariat avec la Ville de Loos-en Gohelle (saisons 1 et 2) puis avec l'association de promotion de la Fabrique des Transitions (saison 3). Des collectifs d'acteurs venant de 17 territoires (villes, métropoles, EPCI, département, région) ont participé sur l'ensemble des 3 saisons. Plus d'information sur le site de l'IE-EFC.

Le référentiel issu de ce travail identifie les « invariants » auxquels sont confrontés les acteurs, et met en avant un ensemble modalités d'actions, comme autant de « balises ». Ce référentiel a fait l'objet d'une première publication en 2019. Cette nouvelle version est enrichie par rapport au premier document. Afin d'en faciliter sa prise en main, un format différent a été retenu, sous forme d'une vingtaine de fiches relativement autonomes au sein d'une collection qui comprend trois parties :

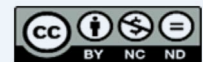
1_ Un nouveau référentiel au service des territoires

2_ Les limites du modèle économique dominant

3_ Une forme renouvelée de développement territorial

Chaque fiche présente des notions, des illustrations, des ressources pour aller plus loin et, lorsque c'est pertinent, un exercice qui permet de manipuler les notions présentées.

Les fiches sont publiées sous licence Creative Commons BY NC ND - Version 4.0 International



Ce choix a 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
- ▶ 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'IE-EFC.
- ▶ 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.

Pour citer ce document : ATEMIS – IE-EFC, 2024, Fiche 11 – Soutenir la coopération. Référentiel EFC - Territoires en Transition

Modalité de rédaction des fiches : ces fiches ont été rédigées par Dominique Dupuis (au titre de l'IE-EFC) et Patrice Vuidel (Laboratoire ATEMIS) en s'appuyant d'une part sur les préparations et échanges des trois années de l'atelier Villes Pairs, Territoires Pilotes de la Transition, d'autre part sur le patrimoine développé par ATEMIS, patrimoine mis à disposition de la communauté EFC.

Les fiches 1, 5, 6, 7 et 9 ont été partagées et enrichies par les apports des participants du Chantier « Vers un référentiel (une doctrine) partagé sur les dimensions économiques de la transition à l'échelle des territoires » proposée dans le cadre des Chantiers de la Fabrique des transitions. Chantier co-animé par Brigitte Corinthois au titre de l'IE EFC et Patrice Vuidel pour le laboratoire ATEMIS.

Production des fiches au sein de l'IEEFC : Opération réalisée avec le soutien financier de l'ADEME. ATEMIS a contribué de façon bénévole à leur production et financièrement à leur mise en forme.

territoires en transition

RÉFÉRENTIEL EFC



ATEMIS
LABORATOIRE D'INTERVENTION
ET DE RECHERCHE atemis-lyfr.fr

avec la participation de

