

Sobriété
Et
Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC)

Christian du Tertre
Directeur scientifique
du laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS
Juillet 2022

La démarche d'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération est 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. Ce dernier lui demandait, d'un côté, de faire en sorte que ses clients s'engagent dans une réduction de leur consommation de gaz ; de l'autre, d'être rentable alors même que cette rentabilité était fondée sur la croissance des volumes de gaz distribués et vendus. L'enjeu était, ainsi, de concevoir une nouvelle dynamique économique qui faisait de la sobriété une **variable endogène** à son développement et non une variable exogène face à laquelle l'entreprise était contrainte de s'adapter. Très simplement, la question se posait de savoir comment rendre la rentabilité de l'entreprise compatible avec *la réduction de l'usage* de la ressource matérielle que représente le gaz.

Dans une telle perspective, l'effort de recherche et d'innovation s'est porté, dans un premier temps, sur trois dimensions :

- Déplacer la *proposition de valeur* : se préoccuper de la « fonction gaz » chez les clients de GdF (des sidérurgistes, des plasturgistes...), c'est-à-dire revenir sur les enjeux de l'usage du gaz et envisager de développer des services qui permettent de faire progresser sa pertinence tout en réduisant les volumes consommés. Il s'agit, alors, moins de vendre le gaz en tant que tel, mais des « *solutions intégrées de gaz et de services* » de telle manière que les effets utiles directs et indirects de son usage progressent ;
- Sortir d'une *organisation du travail en silo*. La possibilité de réduire les volumes de gaz tout en faisant progresser sa « performance d'usage » est dépendante de la capacité des gaziers et des sidérurgistes à *coopérer* ; à savoir intégrer dans leur travail les contraintes des autres pour faire progresser la pertinence des solutions. Cela provoque une évolution des compétences des uns et des autres, de revenir sur les difficultés de la coopération, par la mise en place d'une « *organisation réflexive* », c'est-à-dire d'une organisation fondée sur des retours d'expériences ;
- Concevoir de *nouvelles conventions d'engagements* monétaires et non monétaires. Sur le plan monétaire, les conventions prévoient le partage des coûts évités liés à la réduction de l'usage du gaz, 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...

La sobriété est ainsi abordée comme l'une des dimensions consubstantielles à la démarche de l'EFC, 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.

Quant au fond, l'EFC repose sur un « effet ciseaux » : réduire l'usage des ressources matérielles (sobriété) mais accroître la mobilisation des ressources immatérielles (développement humain) ; ce qui permet de sortir du débat croissance-décroissance en focalisant la démarche d'innovation sur un autre mode de développement.

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 ;
- L'instauration de nouveaux écosystèmes coopératifs territorialisés dans le domaine énergétique est l'occasion, par des relations de coopération directe qui échappent à la chaîne de valeur, d'instaurer des dynamiques plus sobres et plus pertinentes en matière énergétique ;

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

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.

- 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. Cela favorise, également, les activités de maintenance qui allongent la durée d'utilisation des équipements ;
- 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...

Ces dimensions qui renvoient à la régulation des rapports entre acteurs, ont une dimension politique indéniable favorisant le changement de modèle de développement des entreprises engagées dans les sphères d'activité concernées.

La nouvelle démarche économique des entreprises est, alors nourrie, par des gains de productivité fondés sur des « *économies d'intégration* » et non des économies d'échelle, des « *économies de complémentarité* » et non des économies de routines fondées sur la spécialisation et l'organisation en silos, elle-même destructrice de valeur ; par « des économies de réactivité » qu'autorise la coopération et non des économies de flexibilité reposant généralement sur la précarisation de l'emploi. Cette orientation permet, ainsi, de faire émerger de nouveaux registres de productivité qui offrent une alternative aux registres industriels fondés sur les volumes. Ces nouveaux registres de productivité sont les seuls à être compatibles avec la sobriété ; mieux, à la renforcer.

Cette dynamique qui repose sur l'internalisation d'externalités négatives, crée de nouveaux potentiels de valorisation monétaire. En effet, les acteurs qui subissaient ces externalités négatives, ont intérêt à soutenir les efforts des entreprises engagées dans ces démarches. Cette convergence d'intérêts, crée des occasions de nouvelles conventions monétaires, ces acteurs voyant diminuer leurs dépenses et généralement améliorer la qualité de leurs prestations. Cela concerne des types d'acteurs très différents, des collectivités territoriales, mais aussi des assureurs, des mutuelles, des services hospitaliers, La Poste, des entreprises de transport, de la gestion des eaux comme de l'énergie...

Dans cette perspective, la sobriété peut 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 admis. 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'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération leur en donne l'occasion.

Bibliographie :

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, Éditions de l'Aube, pp 104-120.

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

du Tertre C., 2017, « Économie circulaire » ; « Économie de la fonctionnalité », in J.-L. Pilassoux éditeur, *Dictionnaire des collectivités territoriales et développement durable*, Éditions 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*, Éditions Octarès, Toulouse, 167 pages.