

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

L'ÉCONOMIE
DE LA FONCTIONNALITÉ
ET DE LA COOPÉRATION
AU QUÉBEC



propulser l'économie
de la **fonctionnalité**
et de la **coopération**

Auteurs

Pascale St-Germain, Comité 21 Québec

Philippe Lavallée, CLD de Brome-Missisquoi

Émilie Dupont, SADC du Kamouraska

Melissa Stoia, PME Mtl Est-de-l'Île

Collaborateurs

Paul Boulanger, Pikaia

Felipe Soto, CRE Capitale-Nationale

Jennifer Pinna, CTTÉI

Astrid Debeissat, CTTÉI

Directrice de projet

Claude Maheux-Picard, CTTÉI

Droits et responsabilités

Ce guide a été préparé par les organisations membres du consortium EFC Québec, avec la coordination du Centre de transfert technologique en écologie industrielle (CTTÉI). Les droits d'auteur appartiennent de manière conjointe au CTTÉI, au CLD de Brome-Missisquoi, au Comité 21 Québec, au Conseil régional de l'environnement, région de la Capitale-Nationale, à Lanaudière économique, à PME MTL Est-de-l'Île et à la SADC du Kamouraska. Il peut être sauvegardé, imprimé en tout ou en partie et diffusé à la condition que le consortium EFC Québec et les 7 organisations mentionnées ici soit citées comme références.

Tous les efforts ont été déployés par les auteurs afin d'assurer l'exactitude de l'information incluse dans le guide. Les avis et opinions exprimées dans le guide sont uniquement ceux des auteurs.

Ce guide a été produit dans un but d'information, de sensibilisation et d'éducation. Les auteurs ne garantissent pas que l'information qui y est contenue soit complète et correcte. Ils ne pourront être tenus pour responsables des dommages éventuels résultant de son utilisation. Le masculin est utilisé pour alléger le texte, et ce, sans préjudice pour la forme féminine.

Pour obtenir plus de renseignements, communiquez avec le
Centre de transfert technologique en écologie industrielle (CTTÉI)

3005, boulevard de Tracy

Sorel-Tracy (Québec)

Canada J3R 1C2

Téléphone : 450 551-8090 poste 3516

Courriel : info@cttei.com

Site Web CTTÉI : www.cttei.com

Site Web EFC Québec : www.efcquebec.com

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Titre: Guide méthodologique : l'économie de la fonctionnalité et de la coopération au Québec / auteurs, Pascale St-Germain [et trois autres] ; collaborateurs, Paul Boulanger [et trois autres].

Autres titres: Économie de la fonctionnalité et de la coopération au Québec

Noms: St-Germain, Pascale, auteur. | Boulanger, Paul. | Centre de transfert technologique en écologie industrielle, organisme de publication.

Description: Comprend des références bibliographiques et un index.

Identifiants: Canadiana 20230065708 | ISBN 9782982069046 (PDF)

Vedettes-matière: RVM: Économie circulaire—Guides, manuels, etc. | RVM: Économie de fonctionnalité—Guides, manuels, etc. | RVMGF: Guides et manuels.

Classification: LCC HD30.255.S84 2023 | CDD 658.4/083—dc23

À propos

Le Programme d'accompagnement en économie de la fonctionnalité et de la coopération auprès des entreprises québécoises a été lancé en avril 2021 par le consortium EFC Québec, fondé par les six organisations suivantes :

- **CLD de Brome-Missisquoi** – Symbiose Brome-Missisquoi
- **Comité 21 Québec** – Montérégie Circulaire
- **Conseil régional de l'environnement, région de la Capitale-Nationale** – Économie circulaire Capitale-Nationale
- **Lanaudière économique** – Synergie Lanaudière
- **PME MTL Est-de-l'Île** – Synergie Montréal
- **SADC du Kamouraska** – Économie circulaire Kamouraska

Ces six organisations travaillent en binômes avec des conseillers aux entreprises ou en stratégies d'affaires de leurs territoires et accompagnent des entreprises volontaires afin d'expérimenter l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, d'engager la transition et d'en documenter les bénéfices.

EFC Québec est coordonné par le Centre de transfert technologique en écologie industrielle (CTTÉI). Le Programme bénéficie d'une aide financière du gouvernement du Québec tirée du programme Action-Climat Québec et rejoint les objectifs du Plan pour une économie verte 2030.

<https://efcquebec.com/>

Porteurs de projet



Coordonnateur de projet



Financement



Mentor



Organisations partenaires



Spécialistes accompagnateurs



Sommaire

01

LE MOT D'EFC QUÉBEC

p. 8

02

AVANT-PROPOS

À qui s'adresse la trousse ?	p. 12
Comment utiliser la trousse ?	p. 12
Que contient la Trousse ?	p. 12

03

CONTEXTE

La planète n'a plus le luxe d'attendre	p. 13
L'économie circulaire	p. 14
Transfert d'expertise en EFC	p. 15

04

L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION

L'EFC	p. 16
Parcours EFC	p. 18
Limites	p. 20
Effets	p. 21
Ressources immatérielles	p. 22
Raison d'être	p. 23
Proposition de valeur	p. 24
Coopération à l'intérieur de l'écosystème productif	p. 25
Réflexivité	p. 26
L'ÉFC, une approche systémique	p. 27

05

PROGRAMME D'ACCOMPAGNEMENT EN EFC

Accompagnateurs	p. 28
Caractéristiques du programme d'accompagnement	p. 29
Changement de posture de dirigeants d'entreprises	p. 29

06

CONCLUSION

Conclusion	p. 30
Références	p. 32

07

BOÎTE À OUTILS

p. 33

Canevas du modèle d'affaires durable
Cartographie de l'écosystème d'acteurs
Cartographie des effets
Guide d'entrevue d'un client
Journal de bord de l'accompagnateur
Journal de bord de l'entreprise
Regard sur le cycle d'activité de l'entreprise

08

ÉTUDES DE CAS QUÉBÉCOIS

p. 34

Abieze°laboratoires	Intellinox
AecopaQ	Jardins de l'écoumène
Aquatech BM	Mailhot Industries
CGP Expal	MaltBroue
Feuille d'érable Charbonnerie ancestrale	Positive Degree
DeltaGomma	Probiosphère
Dumoulin Bicyclettes	Promo Plastik
Groupe Alphard	Recyclage Vanier
Groupe C. Laganière	Spheratest Environnement
Groupe Simoneau	Transforce Beltal

09

ANNEXES

Liens utiles	p. 35
Lexique EFC	p. 36

01

Le mot d'EFC Québec



Une stratégie incontournable de la transition socio-économique

Miser sur la vente de l'usage des produits plutôt que sur la vente des produits eux-mêmes, voilà une stratégie d'affaires innovante.

L'EFC implique la coopération entre les acteurs de la chaîne de valeur, pour maximiser la valeur créée tout en minimisant les impacts négatifs environnementaux et sociaux.

Encore peu connue au Québec, c'est grâce au financement d'un peu plus de 1 million de dollars d'Action-Climat Québec que l'EFC sera bientôt sur toutes les lèvres !

Coordonnateur du projet et engagé dans le déploiement de cette stratégie, le Centre de transfert technologique en écologie industrielle (CTTEI) a été témoin du travail colossal accompli dans le cadre de ce pilote. L'équipe EFC Québec peut être fière !

Au terme de ces deux années de montée en compétences, les retombées sont déjà nombreuses.

Une quinzaine de professionnels en économie circulaire et en développement économique de six régions du Québec ont été formés sur le sujet.

20 entreprises ont été accompagnées avec des outils créés spécialement pour elles.

Des dizaines d'autres acteurs du développement économique, d'universitaires et d'entreprises avides d'en savoir plus ont été sensibilisés.

En plus de diffuser les outils codéveloppés, ce guide fournit des détails sur le comment et le pourquoi de l'EFC et présente des exemples québécois de ce concept. Ils sauront vous inspirer !

— **Claude Maheux-Picard, directrice générale**



Des solutions concrètes pour un avenir durable

L'EFC permet aux entreprises d'identifier des opportunités d'innover afin de trouver des solutions concrètes à la pénurie de main-d'oeuvre, de ressources, d'eau, d'énergie ainsi qu'aux problèmes d'approvisionnement. Elle encourage la création d'une nouvelle prospérité, axée sur un développement territorial positif pour l'environnement et la société qui l'habite.

Conscient de la nécessité d'agir pour préserver l'intégrité de nos écosystèmes, le CLD de Brome-Missisquoi est fier d'avoir contribué à développer cette audacieuse méthode d'accompagnement des entreprises au Québec. Trois entreprises de son territoire en ont bénéficié et continuent d'explorer de nouvelles façons de travailler, autant avec leurs employés qu'avec leurs partenaires commerciaux.

La coopération est l'élément clé de cette démarche : seul on va plus vite, ensemble on va plus loin.

Il est temps plus que jamais d'aller plus loin ensemble et de prendre les moyens nécessaires pour favoriser un développement véritablement durable !

— Philippe Lavallée, conseiller en économie circulaire



L'EFC pour l'intégration du développement durable au cœur des affaires

Grâce à son expertise reconnue en responsabilité sociétale et celle acquise en économie de la fonctionnalité et de la coopération dans le cadre du programme EFC Québec, le Comité 21 a les habiletés et les capacités pour accompagner les entreprises aux niveaux opérationnel, tactique et stratégique.

Sur le plan opérationnel, la symbiose industrielle Montérégie Circulaire accompagne les entreprises et les acteurs locaux dans l'intégration de l'économie circulaire dans leurs pratiques. Sur le plan tactique, le Comité 21 accompagne l'intégration de la gestion durable (facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance ESG) dans les pratiques de gestion et de communication des entreprises. Sur le plan stratégique, c'est l'élaboration de modèles d'affaires innovants et résilients qui est visée par une démarche EFC.

En intégrant le développement durable au cœur de l'activité économique, l'EFC a démontré être un puissant levier pour accélérer la transition des organisations vers celui-ci, domaine où le Comité 21 Québec est un acteur clé depuis 10 ans en Montérégie et ailleurs.

— Pascale St-Germain, experte-conseil stratégique en environnement

01

Le mot d'EFC Québec



CRE capitale-nationale

CONSEIL RÉGIONAL DE L'ENVIRONNEMENT
RÉGION DE LA CAPITALE-NATIONALE

Un engagement concret et bénéfique

L'implication du CRE Capitale-Nationale dans le projet pilote EFC

Québec nous a offert une occasion unique de travailler avec des entreprises motivées, prêtes à repenser leurs pratiques et leur modèle d'affaires.

Nous avons apprécié leur ouverture au changement, qui nous a permis de mettre en pratique les apprentissages théoriques de l'EFC. Notre collaboration avec ces entreprises a permis de développer et éprouver une gamme d'outils qui nous aideront à poursuivre notre travail auprès d'autres entreprises. Nous sommes désormais mieux outillés pour former notre équipe à l'EFC et pour aider les entreprises à identifier les possibilités qui s'offrent à elles.

Le projet pilote nous a également permis d'observer les avantages de l'EFC. Les entreprises répondent de manière mieux ciblée aux besoins réels de leurs clients. Elles développent des relations commerciales plus fortes, ce qui accroît leur résilience face aux fluctuations économiques.

Enfin, l'EFC procure un avantage compétitif permettant aux entreprises de se démarquer de la concurrence et d'accroître leur compétitivité.

Nous sommes donc convaincus des nombreux avantages que l'EFC offre aux entreprises de toutes tailles et de tous les secteurs d'activité.

— Juliette Fournier, coordonnatrice en écoresponsabilité



**Lanaudière
économique**

Une nouvelle compé- tence au service des en- treprises

Dans un contexte d'optimisation nécessaire des ressources et de pénurie de main-d'œuvre loin de vouloir s'estomper, l'EFC incite les entreprises à orienter leur modèle d'affaires vers une approche servicielle et de valorisation de la main-d'œuvre, propice à une meilleure rétention de cette dernière.

Les conseillers de Lanaudière Économique qui ont participé au projet EFC Québec disposent quant à eux de connaissances et de compétences accrues en matière de modèle d'affaires à privilégier au niveau des projets d'entreprises. Ils sont désormais à même de mettre la réduction du gaspillage des ressources et une meilleure compréhension des besoins des clients au cœur de leur intervention auprès des entreprises.

Les outils acquis dans le cadre d'EFC Québec permettront aux conseillers de mieux appréhender l'écosystème de l'entreprise avec laquelle ils travaillent. Ils favoriseront l'innovation, non seulement au niveau de la production de biens et de services, mais également en matière de modèle d'affaires et de financement.

Le projet de l'EFC aura permis aux conseillers de voir plus loin que le simple plan d'affaires!

— Stéphane Paré, directeur, services de développement économique de la MRC de Montcalm

Une trajectoire gagnante

La SADC du Kamouraska est fière d'avoir contribué à développer l'expertise en EFC au Québec. Ce guide est le résultat d'un travail de praticiens de terrain de l'économie circulaire et de conseillers aux entreprises, pour et avec des entreprises québécoises motivées qui se sont lancées dans l'aventure tels des défricheurs !

Pour notre organisation, c'est la concrétisation d'une trajectoire débutée dès 2017 avec l'accueil au Kamouraska de Romain Demissy, expert français de l'EFC, dans le cadre de notre Premier Rendez-Vous de l'économie circulaire.

C'est surtout un regard différent porté sur les modèles d'affaires des entreprises que nous accompagnons, et l'expertise autant que la posture développée au sein de l'équipe viennent nourrir l'agilité organisationnelle qui nous caractérise.

— Émilie Dupont, développeuse et facilitatrice en économie circulaire



Une économie équilibrée, une société en santé

L'EFC est une stratégie qui permet d'ancrer le développement des entreprises dans un objectif plus grand d'équilibre, à la fois humain et environnemental.

En tant qu'accompagnateurs auprès des entreprises, l'EFC nous emmène à allier des expertises qui peuvent réellement soutenir les dirigeants et leurs équipes dans leur transition socio-écologique. C'est une nouvelle forme d'expertise hybride que nous voyons naître, une sorte de développeur économique 5.0, dans laquelle l'économie circulaire n'est plus une contingence, mais se situe plutôt au cœur même de la fonction d'accompagnateur.

Les conseils en stratégies d'affaires et les investissements en sont directement teintés. Nous arrivons ainsi à nous arrimer, au cœur même de notre métier, aux objectifs locaux et globaux de réduction de l'empreinte environnementale des activités économiques.

Nous recentrons notre économie autour de sa vraie valeur : voir florir une société en santé. C'est donc un moteur puissant d'action, à la fois pour les entreprises que nous accompagnons, et pour nous, personnellement et professionnellement. Il est important de continuer à sensibiliser et à développer l'expertise en EFC au Québec, au bénéfice de tous!

— Melissa Stoia, Directrice, développement durable et économie circulaire -
Coordonnatrice de Synergie Montréal



02

Avant-propos

À qui s'adresse la trousse ?

Cette trousse méthodologique est destinée aux intervenants qui s'intéressent à l'accompagnement des entreprises dans une démarche d'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC). Elle s'adresse également aux décideurs politiques qui souhaitent mieux comprendre en quoi l'EFC peut répondre aux véritables enjeux de développement durable auxquels la société québécoise fait face actuellement. Enfin, elle permet aux entrepreneurs qui le désirent d'explorer sommairement l'EFC afin de vérifier si celle-ci correspond à leurs valeurs et ambitions.

Comment utiliser la trousse ?

La trousse peut être utilisée pour se familiariser avec les concepts de base de l'EFC et obtenir des retours d'expérience en lien avec le projet pilote EFC Québec. Il s'agit donc d'un outil à la fois d'apprentissage et de rétroaction. En outre, la trousse peut servir à mieux comprendre la posture de l'accompagnateur (enquêteur/révéléateur) ainsi que celle de l'entrepreneur (remise en question et exploration). Elle ne doit pas être considérée comme un outil d'accompagnement en soi dans l'espoir d'accompagner une entreprise vers une intégration réussie des concepts de l'EFC dans son modèle d'affaires.

Que contient la trousse ?

La présente trousse comprend un guide, les outils clés utilisés dans l'accompagnement des entreprises ainsi que des fiches décrivant les enjeux des entreprises ayant participé au projet EFC Québec. Le guide offre un survol des conditions sociales, environnementales et économiques qui justifient l'intérêt d'intégrer l'EFC aux pratiques entrepreneuriales du Québec. Ce rapide survol permet d'identifier certaines raisons fondamentales qui devraient motiver les entrepreneurs à se diriger vers ce type de stratégie d'affaires. Par la suite, les principaux concepts clés nécessaires à maîtriser pour guider une entreprise vers l'EFC sont décrits succinctement. Enfin, le modèle utilisé pour accompagner les entreprises dans le cadre du projet EFC Québec est succinctement décrit. Il est à noter que ce projet visait la montée en compétences d'accompagnateurs québécois par une approche de formation-action. Au total, 20 entreprises volontaires ont pu expérimenter l'accompagnement vers la mise en œuvre de l'EFC.

03

Contexte

La planète n'a plus le luxe d'attendre

Le modèle économique actuel, que l'on peut qualifier de « linéaire », a eu comme conséquences le dépassement de nombreuses limites écologiques, incluant les changements climatiques, et la dégradation de l'existence humaine, où aucun besoin humain fondamental n'est pleinement satisfait.

Selon Québec Circulaire, l'humanité se dirige vers une crise majeure liée à la raréfaction progressive des ressources naturelles.

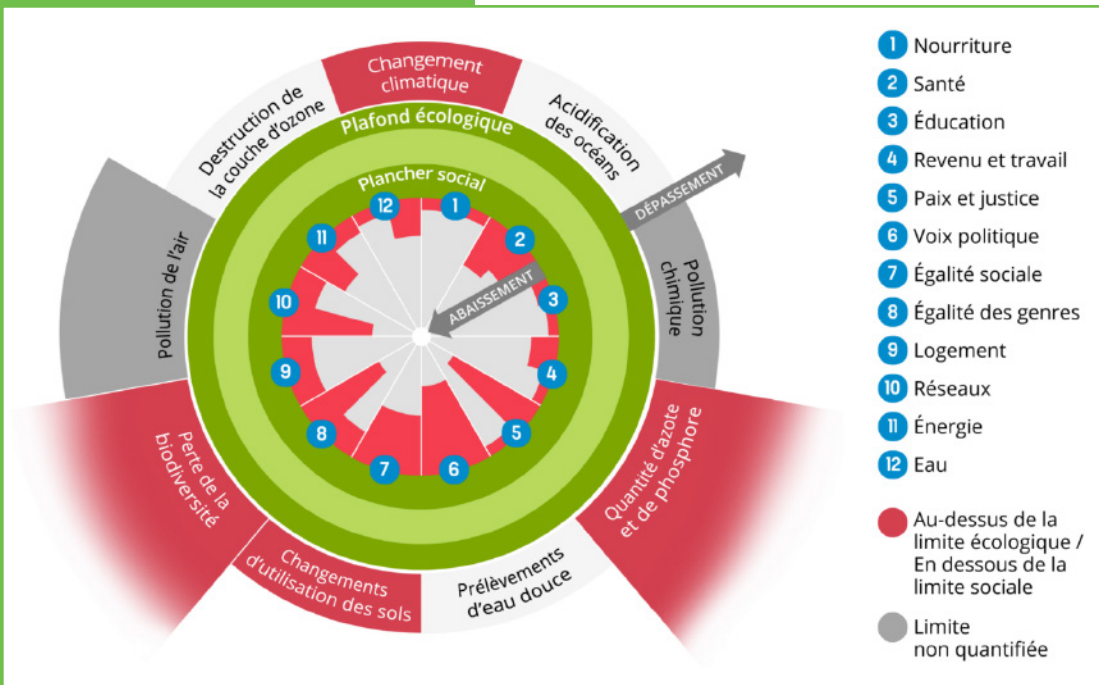


Figure 1 —
L'économie du beigne
(Raworth, 2012).

Tous ces manquements et bouleversements mènent à des enjeux globaux qui, à leur tour, font que les entreprises sont confrontées à une convergence d'enjeux stratégiques inédite : saturation des marchés, intensification d'une concurrence désormais globale, émergence de nouveaux modèles économiques, responsabilité environnementale, sociale ou sociétale, etc. Nos entreprises locales vivent également ces enjeux. Au Québec notamment, les PME font face à de nombreux défis, comme la pénurie de main-d'œuvre et les difficultés d'approvisionnement. Elles subissent également de plus en plus de pression des différentes parties prenantes (consommateurs, gouvernements, etc.) pour réduire leur impact environnemental tout au long de leur chaîne de valeur, ce qui a accentué le besoin de repenser le modèle économique.

Le modèle économique dominant actuel 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 et plus d'énergie pour produire plus de valeur. Ce modèle linéaire n'est pas viable à long terme. Dans ce contexte, l'économie circulaire se pose comme la solution alternative viable à ce modèle d'hyperconsommation.

03

Contexte

¹ <https://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/entreprises-organismes/mieux-gerer/economie-circulaire/>

² Circle Economy, 2021

³ Circle Economy, 2020

L'économie circulaire

S'inspirant du cycle de régénération des écosystèmes naturels, la transition vers l'économie circulaire en tant que nouveau modèle économique est incontournable. Ce modèle économique, qui intègre la pensée cycle de vie, englobe l'ensemble des stratégies permettant de réduire la demande en ressources, de préserver les écosystèmes et d'éliminer la génération de matières résiduelles vouées à l'enfouissement. Ces stratégies, au nombre de 12, comme montré à la Figure 2, visent à repenser nos modes de production et de consommation et à optimiser l'utilisation des ressources qui circulent déjà dans nos sociétés, notamment en prolongeant la longévité des produits et en donnant une nouvelle vie aux ressources¹. Il en découle de nombreux bénéfices, dont la création d'emplois et de marchés locaux ainsi que des innovations sociales et technologiques (Gallaud et Laperche, 2016).

La transition vers l'économie circulaire est entamée depuis quelques années au Québec. Avec l'appui de bailleurs de fonds tels que Recyc-Québec, les MRC et les villes, elle est articulée notamment par des acteurs de terrain, les symbioses industrielles membres de la communauté Synergie Québec, qui accompagnent les PME dans la mise en œuvre des différentes stratégies de ce nouveau modèle économique.

Bien que cette transition soit en branle, le faible indice de circularité au Québec (3,5 %² comparativement à 8,6 %³ à l'échelle mondiale) montre qu'il est impératif d'agir en démocratisant la connaissance et l'application des stratégies de circularité les plus porteuses, notamment l'EFC.

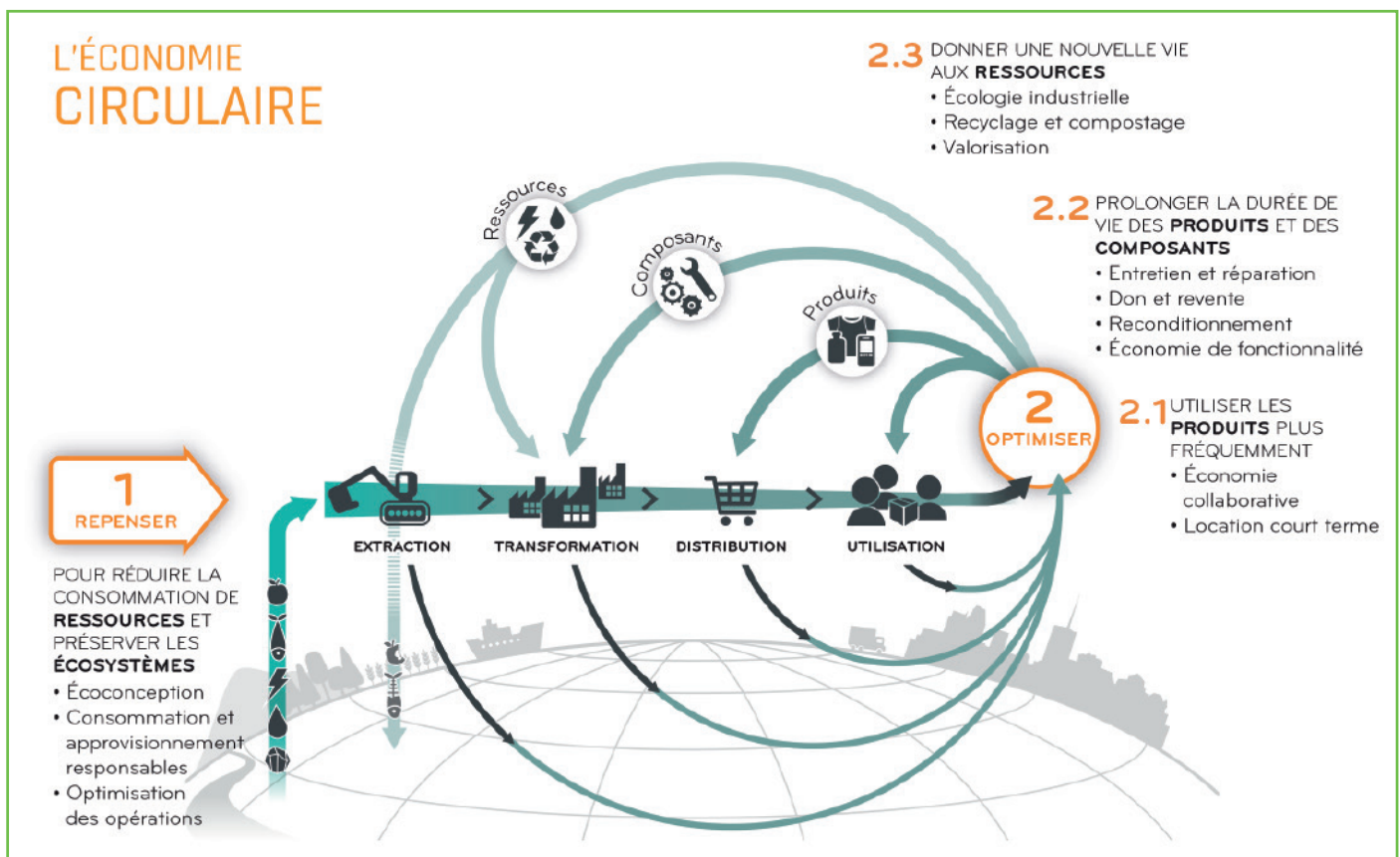


Figure 2 — L'économie circulaire (Institut EDDEC, 2018).

Transfert d'expertise en EFC

Si l'EFC – qui consiste à remplacer la vente d'un bien par la vente de sa performance d'usage – présente un grand potentiel de retombées économiques, sociales et environnementales, elle demeure peu connue et peu répandue au Québec. L'absence d'expertise d'accompagnement des entreprises en EFC dans le paysage économique québécois explique en partie le faible déploiement de cette stratégie pourtant prometteuse.

Le projet pilote duquel découle cette trousse méthodologique visait à pallier ce manque d'expertise en favorisant la montée en compétences et l'expérimentation de l'EFC en contexte réel. Dirigé par le consortium EFC Québec⁴, ce projet pilote s'est déroulé sur une période de deux ans, entre 2021 et 2023, à l'échelle de six territoires, sous la coordination du CTTEI et avec l'accompagnement de la firme française d'experts-conseils Pikaïa. Il a été mené auprès de 20 entreprises sous forme d'un parcours articulé autour des différentes dimensions de l'EFC. À l'international, il existe d'autres parcours ou regroupements qui accompagnent ce type de démarche auprès des entreprises et dont EFC Québec s'est inspirée⁵.

⁴Site d'EFC Québec : www.efcquebec.com

⁵IE-EFC, www.ieefc.eu

04

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération

⁶ Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, France

“ En se concentrant sur l'usage et l'utilité des biens et services que produit l'entreprise, l'économie de la fonctionnalité ouvre un espace de solutions en proposant d'intensifier la création de valeur. Le modèle d'affaires s'en trouve bouleversé, de même que les relations entre l'entreprise et ses partenaires, le travail des salariés ou la durabilité des biens fabriqués. ”

Ademe⁶, 2020

L'économie de la fonctionnalité est portée par différentes écoles en France et à l'international (du Tertre et collab., 2016). Il existe trois principaux courants de pensée qui structurent aujourd'hui la réflexion et l'action, l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, les systèmes produits-services et l'économie de fonctionnalité (Ademe, 2017). La présente démarche s'inscrit dans l'EFC.

Les offres types de ce référentiel sont basées sur la **vente d'une performance d'usage** pouvant correspondre à des effets immatériels bénéfiques, par exemple la santé des personnes ou la qualité d'une réunion.

Définition de l'économie de la fonctionnalité

«L'économie de la fonctionnalité consiste à fournir aux entreprises, individus ou territoires, des solutions intégrées de services et de biens reposant sur la vente d'une performance d'usage ou d'un usage et non sur la simple vente de biens. Ces solutions doivent permettre une moindre consommation des ressources naturelles dans une perspective d'économie circulaire, une accroissement du bien-être des personnes et un développement économique.»

Définition ADEME

Le fondement du modèle économique est la logique servicielle de l'offre. L'EFC consiste à vendre l'usage d'un bien (ou les services qu'il rendra) plutôt que le bien lui-même. Elle cherche à découpler la valeur créée d'un volume de biens ou d'heures vendus, à se concentrer sur les effets produits plutôt que sur les moyens engagés. La valorisation de la composante servicielle de l'offre est donc essentielle. Elle suppose de transformer le travail, qui sera essentiellement dirigé vers la recherche de valeur, d'utilité, de pertinence de l'offre servicielle au quotidien. En outre, elle renouvelle la relation entre les acteurs du service : une logique de coopération s'installe entre le fournisseur, qui maîtrise l'offre, et le client, qui accepte de la mettre en œuvre de manière intelligente.

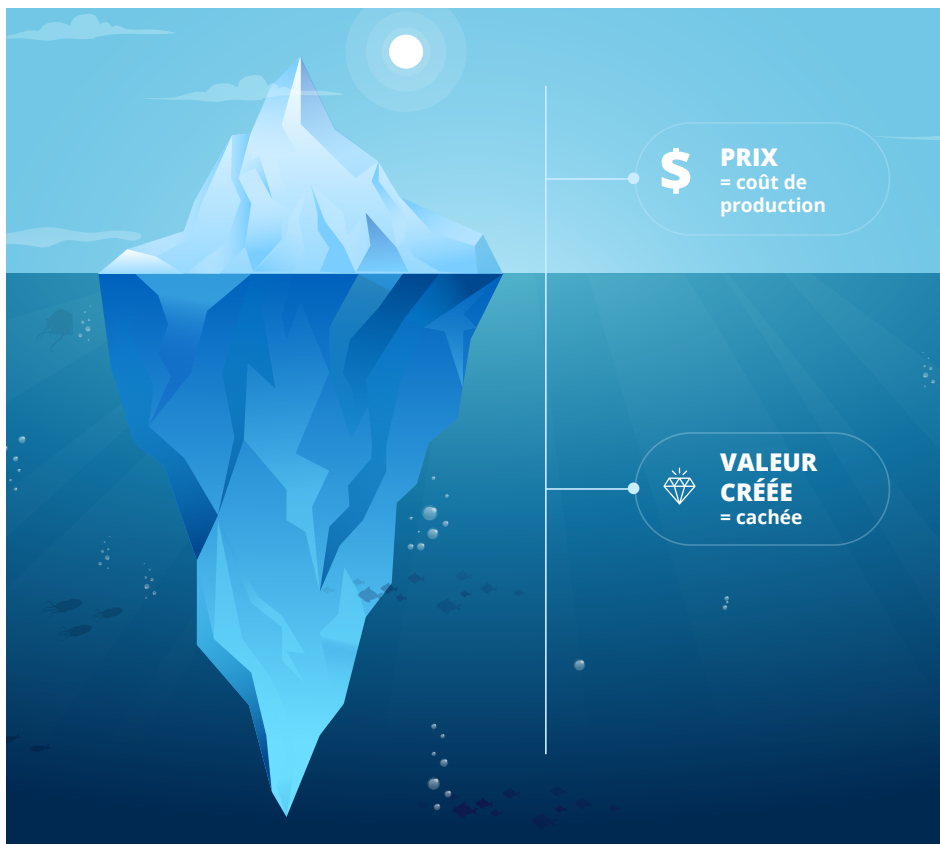


Figure 3 — Contribution des ressources immatérielles à la valeur du bien vendu

Pour entrer un peu plus en détail dans l'EFC, un passage en revue de ses différents concepts s'impose. Il est à noter que, par la réflexion qu'elle engendre, l'EFC amène un changement de perspective du dirigeant concernant sa propre entreprise. En premier lieu, l'EFC implique la prise en compte des impacts des activités de l'entreprise sur la société et sur l'environnement et leur intégration à même la **raison d'être** de l'entreprise.

La notion de **valeur** est quant à elle centrale dans la logique servicielle sur laquelle repose l'EFC. Les sources de création de valeur peuvent se trouver à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise. Au sein de l'entreprise, la création de valeur est en grande partie attribuable aux **ressources immatérielles**.

Couplées aux actifs matériels, ces ressources permettent de

générer l'essentiel de la valeur d'usage des offres à travers la relation client, les conseils sur l'utilisation et l'ensemble des services entourant les produits, etc. La détermination des **effets** des activités de l'entreprise sur les clients, les bénéficiaires, la société et l'environnement permet d'identifier des avenues pour générer de la valeur.

Enfin, c'est la recherche de la satisfaction des besoins humains fondamentaux qui permet de concevoir la performance d'usage. La proposition de valeur et l'offre sont coconstruites avec le client : celui-ci devient un partenaire dans l'adaptation continue de l'offre de solutions à ses besoins qui évoluent dans le temps. C'est ce rétrofit constant qui garantira l'atteinte de la performance souhaitée. Dans cette perspective, plusieurs éléments doivent être considérés pour répondre

adéquatement aux besoins et l'entreprise doit s'allier avec différents fournisseurs pour être en mesure de livrer une solution intégrée produit-service. L'élargissement nécessaire des parties prenantes sera dorénavant perçu comme l'écosystème coopératif au sein duquel les solutions sont coconstruites, puis coproduites. Le travail réel fait l'objet d'une mise en discussion permanente, ainsi que l'écart entre les effets visés et la performance obtenue. Pour maintenir la **coopération**, l'entreprise doit nécessairement s'adapter et intégrer les apprentissages en continu, que ce soit à l'interne, avec ses clients ou avec l'ensemble de l'écosystème. Le terme « **réflexivité** » renvoie à la capacité de réfléchir à la fois à ses services (valeur créée) et à la manière de travailler ensemble (coopération).

04

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération

Parcours ÉFC

Ces concepts clés ont été abordés de manière théorique et pratique dans le cadre d'un parcours monté pour le projet pilote EFC Québec.

Le schéma suivant présente l'articulation des contenus (théoriques) généralement proposée pour en faciliter la compréhension par le lecteur.

Il est important de retenir que les différents concepts peuvent être abordés dans un ordre différent. En fait, une trajectoire d'ÉFC est itérative : elle ressemble davantage à la carte d'un explorateur qui visite plusieurs îles et continents, s'attarde à un endroit, revient visiter un autre lieu, etc.

La logique servicielle et le développement durable servent à guider la démarche.

Parcours EFC



DÉVELOPPEMENT DURABLE

MISE EN ŒUVRE

RÉFLEXIVITÉ

RÉTRIBUTIONS & MODES DE CONTRACTUALISATION

ÉCOSYSTÈME & EFFETS

RESSOURCES & TRAVAIL

COOPÉRATION

LIMITES DU MODÈLE ACTUEL

RAISON D'ÊTRE & PROPOSITION DE VALEUR

LOGIQUE SERVICIELLE

Figure 4 — Notions clés d'un parcours ÉFC

04

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération



Limites

L'identification des limites du modèle actuel constitue un bon point de départ pour cette exploration. Il s'agit d'une prise de conscience des limites imposées par le modèle économique actuel, qui rendent de plus en plus difficile la capacité de l'entreprise à prospérer. La démarche d'EFC étant à moyen et long terme, le rappel de ces limites sert de phare afin de maintenir le cap tout au long du processus.

- **Intensification du travail**
- **Tensions clients/ fournisseurs**
- **Logique de volume**
- **Qualité vs rentabilité**
- **Externalités négatives non prises en compte**
- **Saturation des marchés**
- **Épuisement des ressources**
- **Obsolescence des offres/technologies**
- **Pression sur les marges**
- **Financement**
- **Instances gouvernementales**

Figure 5 — Limites et impasses du modèle économique actuel (adapté de ATEMIS-Pikaia).



Effets

Par la notion d'effets, une prise de conscience s'opère quant aux actions et activités de l'entreprise. Celles-ci génèrent des effets voulus (effets intentionnels) ou non voulus (externalités), et ce, sur tous les plans : les parties prenantes internes, les clients et les bénéficiaires, l'écosystème coopératif, la société et le territoire ainsi que l'environnement.

Effets intentionnels : ce sont les effets que l'entreprise avait l'intention de produire chez ses clients, chez les bénéficiaires ou sur le territoire. Il s'agit d'effets positifs dans la très grande majorité des cas. Il est important de reconnaître ces effets, car

l'entreprise a généralement investi (recherche et développement, formation, optimisation de procédés ou activités) pour qu'ils se produisent. L'entreprise s'attend donc à un retour sur investissement.

Effets non intentionnels (ou externalités) : ce sont des effets issus des activités de production, de l'utilisation des produits ou des services sur toute leur durée de vie sans que l'entreprise ait eu l'intention qu'ils se produisent. Ils peuvent être positifs (valeur additionnelle) ou négatifs (valeur involontairement détruite) et ne donnent droit à aucune contrepartie financière, dans l'un ou l'autre cas.

La capture des externalités permet de créer de la valeur en réduisant ou en éliminant les impacts négatifs, en tirant profit de la valeur perdue ou en augmentant les répercussions positives.

Les effets sont identifiés en répertoriant les impacts sur les acteurs de l'écosystème, du territoire ou de la société et sur l'environnement. Voir la cartographie de l'écosystème d'acteurs et la cartographie des effets, pour savoir comment les identifier.

Outils

- [Cartographie de l'écosystème d'acteurs](#)
- [Cartographie des effets](#)
- [Regard sur le cycle d'activité de l'entreprise](#)

Études de cas

- [Fiche Dumoulin Bicyclettes](#)
- [Fiche DeltaGomma](#)
- [Fiche Mailhot Industries](#)
- [Fiche CGP Expal](#)
- [Fiche Groupe Alphard](#)
- [Fiche Recyclage Vanier](#)



Raison d'être

À travers le prisme de l'EFC, la raison d'être permet d'ancrer la mission de l'entreprise dans les besoins d'une société, en apportant une perspective qui va au-delà de la fonction économique. La raison d'être est le projet à long terme de l'entreprise, sa finalité. Elle correspond à son ADN et aide à tracer le chemin vers la responsabilité sociétale de l'organisation.

Ultimement, la raison d'être doit intégrer ces deux questions :

- Comment mon activité tient-elle compte des principes de préservation de la biosphère (sphère de l'environnement) ?
- En quoi mon activité satisfait-elle des besoins humains fondamentaux (sphère de la société) ?

La raison d'être doit être compatible avec l'intention stratégique (où l'entreprise se voit-elle dans un horizon à moyen et long terme ?), avec les ressources matérielles et immatérielles, qui permettent à l'entreprise de réaliser sa raison d'être à travers ses activités (de travail), et avec son écosystème coopératif, qui vient enrichir sa proposition de valeur et permet la réalisation du plein potentiel de l'intention stratégique.

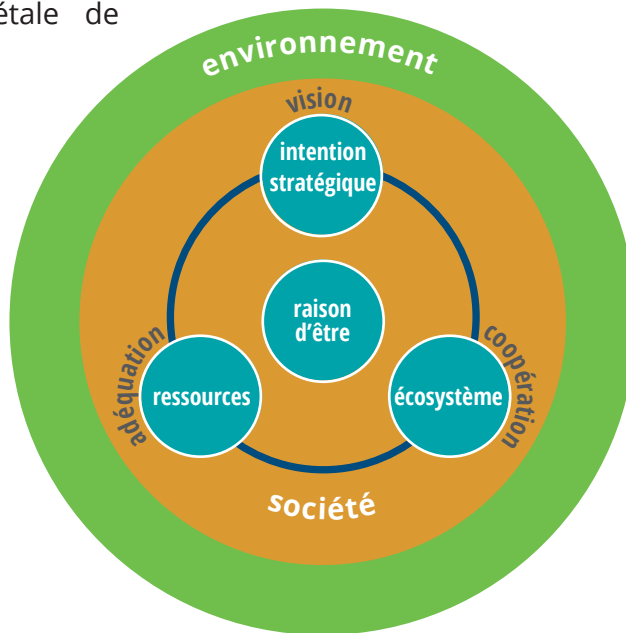


Figure 6 — Leviers de réalisation de la raison d'être (source Pikaia)

Outils

- [Canevas d'affaires durable](#)

Études de cas

- [Fiche abieze^olaboratoires](#)
- [Fiche Spheratest Environnement](#)
- [Fiche Jardins de l'écoumène](#)
- [Fiche Probiosphère](#)
- [Fiche Promo Plastik](#)

04

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération



La valeur est la perception d'un besoin satisfait par un acteur de l'écosystème. Elle est mesurée sur les plans esthétique, psychologique, physiologique et/ou utilitaire.

La valeur est cocrée lorsque la façon de satisfaire les besoins concorde avec les valeurs de l'acteur et codétruite dans le cas contraire. Elle peut se mesurer en matière environnementale (kilogramme, mètre, seconde, etc.), sociale (bonheur, longévité, égalité) ou économique (aspect financier, partage de moyens). C'est par l'analyse des effets et des ressources immatérielles que l'on peut identifier les sources de création de valeur.

Proposition de valeur

Celle-ci pourra être générée par l'amplification des effets positifs (cocreation de valeur) ou par la minimisation, voire l'élimination des effets négatifs (codestruction de valeur).

L'entreprise conçoit ainsi la proposition de valeur en décrivant les attributs de création de valeur pour le client : « Quelles sont les fonctionnalités de l'offre ? » (comment elle fonctionne et ce qu'elle permet de faire concrètement); « Quels sont les bénéfices associés ? » (au regard des besoins, des attentes et des irritants du bénéficiaire); « Quelle est l'expérience vécue par le bénéficiaire ? »

Outils

- [Regard sur le cycle d'activité de l'entreprise](#)

Études de cas

- [Fiche MaltBroue](#)
- [Fiche Intellinox](#)
- [Fiche Aquatech BM](#)
- [Fiche Feuille d'érable Charbonnerie ancestrale](#)

04

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération



Réflexivité

La réflexivité regroupe les dispositifs organisationnels permettant d'observer les activités de travail et d'améliorer la performance d'un produit/service et les modalités de coopération (internes et/ou externes) lors de moments collectifs d'introspection et de partage de ces observations. Elle correspond à une approche, à une philosophie de gestion différente qui permet de remettre en question la pertinence de

l'organisation, des objectifs fixés initialement, du positionnement et des contributions de chacun ainsi que des problèmes rencontrés. La réflexivité engage à identifier non plus seul, mais avec l'écosystème, dans un esprit de collaboration, des solutions aux problèmes vécus dans le travail réel ou des axes d'amélioration pour remettre la dynamique de coopération et le capital humain au centre des priorités de l'entreprise.

Outils

- [Journal de bord de l'accompagnateur](#)
- [Journal de bord de l'entreprise](#)

L'EFC, une approche systémique

Les notions clés énoncées ci-haut constituent les dimensions du modèle théorique de l'EFC, auxquelles s'ajoutent les différents périmètres d'acteurs autour desquels elles s'articulent. Autrement dit, l'EFC est une approche systémique où l'entreprise et ses parties prenantes internes, les clients et les bénéficiaires, l'écosystème d'acteurs, le territoire et la société ainsi que l'environnement interviennent et interagissent.

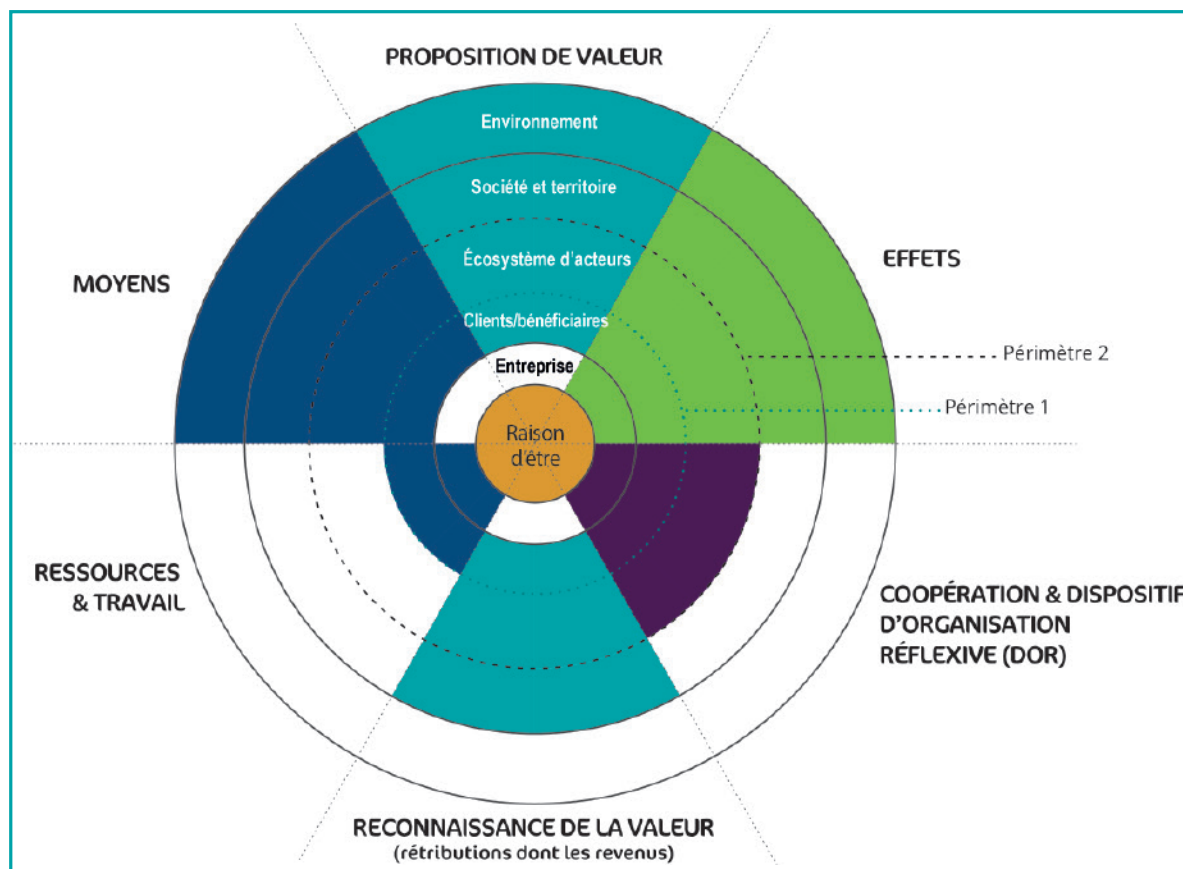


Figure 7 —
Dimensions du
modèle proposé
par EFC Québec

Le cadre dans lequel l'entreprise évolue est délimité par la satisfaction des besoins humains (société et territoire) et par le respect des capacités écologiques de la planète (environnement). Les dimensions **moyens** et **effets** s'appliquent à ce cadre. Les **moyens** sont les ressources à l'extérieur de l'entreprise, qu'elle mobilisera pour réaliser sa proposition de valeur ou renouveler ses ressources internes. Les **effets** sont les impacts positifs ou négatifs des activités de l'entreprise

sur les différentes catégories d'acteurs. Les autres dimensions sont étroitement liées au fonctionnement de l'entreprise. La dimension **ressources et travail** fait référence aux ressources matérielles et immatérielles qui s'exercent dans le travail. Grâce à la coopération entre l'entreprise et le client, les ressources de ce dernier sont aussi mises à contribution. Les dimensions **proposition de valeur** et **reconnaissance de la valeur** s'exécutent conjointement en coconstruction avec le client;

elles sont contractualisées selon une intention initiale et amenées à évoluer dans le temps. Il est à noter que la reconnaissance de la valeur inclut toutes les formes de rétribution, financières ou non. La dimension **coopération et dispositif d'organisation réflexive** correspond à la façon d'exercer la gouvernance qui permet de maintenir le système fonctionnel sur le long terme.

Finalement, la raison d'être de l'entreprise est ce qui permet de donner un sens à l'entreprise et à l'écosystème productif.

05

Programme d'accompagnement en EFC

Le programme d'accompagnement décrit ici est le fruit du projet pilote mené par EFC Québec. Cette section propose une incursion dans cette première expérimentation québécoise en présentant quelques éléments qui ont structuré le parcours des entreprises participantes. Il est à noter que d'autres approches pourraient être privilégiées pour la mise en place de programmes d'accompagnement visant la mise en œuvre de l'EFC par des entreprises.

Accompagnateurs

Dans le cadre du projet pilote, les entreprises de chaque région étaient accompagnées par un duo constitué d'un conseiller en économie circulaire et d'un conseiller économique/aux entreprises/en stratégie d'affaires. Le premier était le responsable principal de l'accompagnement et de l'élaboration du cheminement d'EFC.

Les accompagnateurs avaient pour rôle de transmettre aux entrepreneurs les concepts essentiels à la bonne intégration de l'EFC à leur modèle d'affaires.

Tout au long du processus, le binôme est demeuré dans une posture d'enquête et de questionnement auprès du ou des dirigeants d'entreprise afin de révéler la valeur et les effets liés aux activités de celle-ci, dans le but d'aider les entreprises à mieux définir leur proposition de valeur d'EFC. Le duo devait également s'assurer de garder les entrepreneurs sur le chemin de la logique servicielle pour éviter le retour à une logique industrielle plus conventionnelle.

Retour d'expérience

“ *Ce binôme s'est révélé d'une très grande pertinence pour les entreprises engagées dans le parcours. Leurs approches complémentaires ont permis de renforcer la collaboration et de mieux comprendre la réalité respective de chacun. Le regard différent que portent les deux accompagnateurs permet d'interroger la démarche des entreprises sur plusieurs fronts et de faire ressortir davantage de valeurs créées ou perdues à travers la relation commerciale des entreprises participantes.* ”

Caractéristiques du programme d'accompagnement

La phase d'accompagnement s'est déroulée sur une période de 18 mois, au cours de laquelle les entreprises participantes ont eu droit à trois types de prestations qu'il est important de prévoir dans une démarche d'EFC. Premièrement, des moments plus théoriques pour faciliter la compréhension des concepts clés de l'EFC à l'aide d'activités et d'exercices pratiques. Deuxièmement, des moments d'accompagnement entre les modules de formation afin d'aider les entreprises à évoluer vers leur propre projet d'EFC au fil des apprentissages et réflexions. Troisièmement, des

sessions de retours d'expérience en cohorte pour prendre le pouls du cheminement des entreprises et leur permettre d'échanger, de se questionner. Ce cheminement d'accompagnement n'est pas définitif; il pourrait être transformé en fonction des entreprises participantes et du temps dont dispose l'équipe d'accompagnateurs. Dans tous les cas, l'accompagnement doit se faire sur une période relativement longue pour permettre aux entreprises d'en tirer les apprentissages et changements nécessaires à la mise en œuvre de l'EFC.

Retour d'expérience

Tous types d'entreprises peuvent s'intéresser à l'EFC. Or ce changement de regard est une première étape qui demande :

- **L'implication des dirigeants de l'entreprise**
- **Une posture d'ouverture**
- **La capacité à nommer et à identifier les enjeux de l'entreprise**
- **Un temps de réflexion**

Changement de posture des dirigeants d'entreprise

L'approche d'EFC exige d'adopter une position qui peut sembler quelque peu déstabilisante pour les dirigeants d'entreprise. En effet, ces derniers sont habituellement amenés, dans le cadre de leur travail, à se poser comme des « solutionneurs », c'est-à-dire des ressources capables de trouver et de proposer la meilleure solution à

leurs clients. Dans une démarche d'EFC, il faut plutôt adopter une posture d'ouverture, d'écoute et de questionnement. Au lieu d'offrir une solution à un client, l'entrepreneur est amené à l'inviter à travailler de concert pour mieux comprendre son problème et ses besoins, et ainsi cocréer une solution conçue spécifiquement à cette fin.

06

Conclusion

De 2021 à 2023, le projet pilote EFC Québec a favorisé la montée en compétences d'une multiplicité d'acteurs de l'économie québécoise quant à une stratégie dont les porteurs pressentent le potentiel depuis plusieurs années. De grands enseignements en ressortent.

La coconstruction à l'avant-plan

La majorité des acteurs de l'économie abordent l'EFC par le terme de « fonctionnalité », mis en avant dans les définitions officielles et plus facile à appréhender, intellectuellement parlant. C'est l'approche dite, en anglais, de « *product as a service* », où l'on considère surtout la vente de l'usage du produit.

Bien que cet aspect soit effectivement un élément logique de l'EFC, l'approche servicielle englobe en réalité un questionnement beaucoup plus profond et structurel de la gestion de la chaîne de valeur de l'entreprise. Si l'on simplifie grossièrement cet aspect, on pourrait dire que : a) l'on se concentre sur le fait que l'on offrait auparavant le produit d'une manière ponctuelle, dans une stratégie classique; b) l'on réévalue la fonction remplie par le produit afin de la replacer au cœur de l'offre; c) l'on transforme l'offre et la méthode de vente

en l'étalant dans le temps, pour utiliser les ressources de manière plus respectueuse et durable, tout en assurant un revenu pérenne.

En outre, au-delà de cet aspect technique de l'EFC, c'est la seconde partie de la définition de l'EFC comme modèle d'affaires qui a marqué la majorité des participants au projet pilote EFC Québec : la coopération. Ils soulignent que l'élargissement de leur vision, la redéfinition des contours de leur environnement et de leur écosystème de parties prenantes ainsi que la mise en œuvre d'une coopération avec leurs clients directement ont généré de nombreuses réflexions tout en leur permettant d'évoluer davantage quant aux objectifs et aux façons de faire de leur entreprise. Comme si, en somme, la solution entrepreneuriale ne se trouvait pas tant au sein de l'entreprise elle-même qu'au cœur de son écosystème immédiat. La notion de coconstruction de l'offre est certainement celle qui ouvre le plus les horizons des entrepreneurs.

Un cheminement dans le temps long

Second enseignement largement partagé par les membres de la cohorte pilote EFC Québec : l'économie de la fonctionnalité n'est pas une tactique que l'on peut adopter et appliquer de façon systématique. Il s'agit d'une réflexion stratégique aux multiples impacts, mais au potentiel tout aussi grand. L'EFC appelle à réévaluer l'impact de l'activité de l'entreprise sur notre environnement.

La stratégie d'EFC aborde l'analyse de l'environnement de l'entreprise au sens large (parties prenantes, écosystème économique, politique, écologique, sociétal); l'analyse profonde des ressources, des forces et faiblesses; et la révision du portefeuille d'activités.

Si la déclinaison de l'EFC sur le plan tactique et son opérationnalisation comportent sans aucun doute des enjeux, tels que le financement durable des actifs et la nécessaire évolution des

politiques d'approvisionnement des organisations publiques et privées, elle offre assurément une piste de différenciation économique exemplaire.

Par ailleurs, elle induit un véritable changement de posture du dirigeant vis-à-vis de son entreprise, de ses employés, de ses clients et de ses partenaires. Ce large champ d'action justifie le fait que la réflexion se doit d'être prolongée, et la stratégie, patiemment élaborée et mise en œuvre. Ainsi peut-on conclure que l'EFC est à la fois une stratégie de haut niveau, un modèle d'affaires durable et une véritable trajectoire.

L'EFC a de l'avenir

L'attractivité de l'EFC à titre de modèle d'affaires compétitif et vertueux repose sur la résolution d'un dilemme.

La grande majorité des dirigeants d'entreprise reconnaissent la nécessité de faire évoluer le monde économique vers des pratiques plus respectueuses de l'environnement et adaptées

à la lutte aux changements climatiques. Bien informés des publications scientifiques mondiales, ils comprennent les limites du modèle économique linéaire, notamment l'absence de considération pour les enjeux environnementaux et sociétaux, qui entraîne la mise en danger du milieu de vie humain.

Or ces mêmes dirigeants sont confrontés à la réalité du monde des affaires. Tout en admettant que changer de modèle n'est plus un choix mais une nécessité, ils ne peuvent passer outre au fait que leur entreprise se doit de générer des profits et de dégager une rentabilité, afin qu'ils puissent rémunérer leurs employés, leurs actionnaires et bailleurs de fonds, et qu'ils soient en mesure de se verser un salaire.

En conclusion, la grande force de l'EFC réside dans sa capacité d'offrir une trajectoire concrète et réaliste de réconciliation de ces préoccupations.

06

Références

ADEME. (2017).

L'économie de la fonctionnalité de quoi parle-t-on? Mai 2017.

<https://www.ieefc.eu/ressource/leconomie-de-la-fonctionnalite-de-quoi-parle-t-on>

ADEME. (2020).

Instaurer une dynamique territoriale d'économie de la fonctionnalité.

<https://experimentationsurbaines.ademe.fr/blog/ressource/instaurer-une-dynamique-territoriale-deconomie-de-la-fonctionnalite>

Circle Economy. (2020).

The circularity gap report 2020 (p. 1-64). Amsterdam: Circle Economy.

<https://www.circularity-gap.world/2020>, p. 1-64

Circle Economy. (2021).

Rapport sur l'indice de circularité de l'économie du Québec.

<https://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/rapport-indice-circularite-fr.pdf>

du Tertre, C., Toulorge, G., Lamerand, M. (2016).

État de l'art sur l'économie de la fonctionnalité.

Economiecirculaire.org.

Les enjeux de ressources : sobriété, article de blogue.

<https://www.economiecirculaire.org/static/h/les-enjeux-de-ressources--sobriete.html>

Fustec, A. (2016).

Évaluation du capital intellectuel par des indices de notation, profitabilité et performances financières des entreprises.

Innovations, vol. 3, n° 51, 2016, pp. 125-146.

Gallaud, D., Laperche, B. (2016).

Économie circulaire et développement durable. Écologie industrielle et circuits courts. Iste éditions, Revue Projet, vol. 355, n° 6, p. 95.

Raworth, (2012).

Doughnut economics :Seven ways to think like a 21st-Century Economist.

<https://www.unil.ch/centre-durabilite/fr/home/menuinst/presentation/concepts.html>

07

Boîte à outils

[Canevas du modèle d'affaires durable](#)

[Cartographie de l'écosystème d'acteurs](#)

[Cartographie des effets](#)

[Guide d'entrevue d'un client](#)

[Journal de bord de l'accompagnateur](#)

[Journal de bord de l'entreprise](#)

[Regard sur le cycle d'activité de l'entreprise](#)

08

Études de cas québécois

—

Brome-Missisquoi

CGP Expal

DeltaGomma

Transforce Beltal

—

Capitale-Nationale

**Feuille d'érable Char-
bonnerie ancestrale**

Groupe Alphard

Intellinox

Recyclage Vanier

—

Kamouraska

MaltBroue

Probiosphère

Promo Plastik

—

Lanaudière

Aecopaq

**Jardins de
l'écoumène**

Mailhot Industries

—

Montréal

Abieze°Laboratoires

Aquatech BM

Groupe Simoneau

Positive Degree

—

Montréal

Dumoulin Bicyclettes

Groupe C. Laganière

Spheratest

Environnement

09

Annexes

Annexe 1

Liens utiles

EFC Québec

<https://www.efcquebec.com/>

Chaîne d'EFC Québec

<https://www.youtube.com/channel/UCcuXiHnbi3inOt4cQfGNbsg>

Témoignage de Julien Dacosta, imprimerie Flex'Ink :

<https://www.youtube.com/watch?v=UfsXI8dAApY>

Institut européen de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (IE-EFC)

<https://www.ieefc.eu>

Chaîne de Terres d'EFC Occitanie

https://www.youtube.com/channel/UCwsijXd47_cR5aUDVng90_Q

Chaîne du Club Noé

<https://www.youtube.com/@clubnoe9031>

Chaîne du CIRIDD

<https://www.youtube.com/@ciridd266>

Annexe 2

Lexique

Économie de la fonctionnalité et de la coopération

(EFC) : référentiel permettant de repenser le modèle économique des entreprises et qui consiste à fournir aux entreprises, aux individus ou aux territoires des solutions intégrées de services et de biens reposant sur la vente de la performance d'usage, et non sur la simple vente ou mise à disposition de biens ou services. En découplant la valeur créée de la logique de volume, ces solutions permettent de réduire la consommation des ressources naturelles dans une perspective d'économie circulaire, et ainsi de générer de la valeur ajoutée. De plus, en se concentrant sur la pertinence de l'organisation du travail et des effets produits, elles améliorent le bien-être des personnes. Dimension centrale de l'EFC, la coopération favorise l'engagement dans le travail au service des dynamiques de transformation. Elle est un appui indispensable aux acteurs (entreprises, agents territoriaux et usagers) pour assurer le développement de solutions intégrées prenant en compte les enjeux du territoire (IE-EFC et Pikaïa).

Besoins fondamentaux / besoins réels : besoins essentiels à l'épanouissement des humains. Abraham Maslow a théorisé ce sujet et l'a conceptualisé avec la pyramide des besoins⁷. Selon Manfred Max-Neef, il existe neuf besoins fondamentaux non hiérarchisés⁸, chacun décliné sous quatre aspects (être, avoir, faire et interagir).

L'ensemble des activités humaines, qu'elles soient sociales ou économiques, vise à satisfaire les besoins essentiels. La fonction de mobilité, par exemple, permet de satisfaire les besoins de liberté (déplacement) et de subsistance (travail). L'alimentation, quant à elle, permet de satisfaire les besoins de subsistance et de protection (santé). En se concentrant sur ces fonctions (ou sphères fonctionnelles), l'EFC incite les acteurs économiques à réfléchir à la manière dont ils contribuent à satisfaire des besoins réels et essentiels par la pertinence de leur offre.

⁷ Claude Riveline, « La pyramide de Maslow revisitée », *Le journal de l'école de Paris du management*, no 3, 2015, p. 7.

⁸ Ambre Fourier, *Les besoins : une notion à redéfinir ?*, Centre de recherche sur les innovations et les transformations sociales, no 3, 2022.

.../ Lexique

Capacités stratégiques : attributs différenciants qu'une entreprise propose à son écosystème, au regard des principaux facteurs clés de succès requis par son activité. Elles représentent la « capacité » de l'entreprise à évoluer de manière pertinente au sein de son écosystème et résultent de l'agencement singulier que fait l'entreprise de ses ressources matérielles et immatérielles. L'économie servicielle en privilégie certaines en particulier, telles que la confiance, l'engagement, la santé, l'adaptabilité et la pertinence.

Coopération : forme singulière de travail et de contractualisation entre des acteurs qui définissent ensemble un but commun et coopèrent pour l'atteindre. Cela implique que les acteurs acceptent de changer de regard sur le périmètre de travail conjoint et les limites de leurs interventions respectives, car ils ne sont plus seuls dans la fourniture du service et doivent prendre en charge les contraintes des autres acteurs relevant du périmètre de la coopération.

Les acteurs sont invités à aller au-delà de la coordination ou de la collaboration : ils instruisent les questions de complémentarité ou de divergence dans les pratiques de travail, acceptent d'être solidairement responsables du résultat final, prennent en charge les contraintes des partenaires lorsqu'elles ont un impact sur le projet, mettent en discussion l'engagement de moyens et le partage de la valeur, etc.

Dispositifs d'organisation réflexive : ensemble des moyens permettant à une organisation de révéler et de mettre en discussion les situations de travail réel. La dynamique servicielle est centrée sur la production de valeur par et dans le travail, grâce à la coopération entre l'entreprise, ses partenaires et ses clients. Les dispositifs d'organisation réflexive améliorent la coopération, facilitent la compréhension des écarts entre le travail prescrit et le travail réel (voir plus loin), révèlent la valeur produite mais aussi les actions inutiles, voire les effets délétères involontaires pour l'environnement ou la société et assurent une plus grande pertinence de l'offre commerciale de l'entreprise.

09

Annexes

.../ Lexique

Écosystème d'acteurs : ensemble des acteurs (agents/personnes et organisations) ayant un lien avec l'entreprise et qui concourent à la réalisation de sa proposition de valeur. Il faut noter que l'entreprise peut avoir des effets sur ces acteurs, voire sur l'ensemble de l'écosystème. Il existe quatre catégories principales d'acteurs dans ce type d'écosystème : les contributeurs, les bénéficiaires, la société ou le territoire, et l'environnement. En ce qui concerne la société ou le territoire, les catégories d'acteurs sont les suivantes : les instances gouvernementales et municipales, les institutions, les dépendances publiques, les organisations communautaires et les organisations de développement économique. Pour ce qui est du domaine de l'environnement ou la biosphère, il n'y a évidemment pas d'acteur à proprement parler. En revanche, la décision d'octroyer à l'environnement le statut d'acteur dans les exercices de cartographie des effets permet de placer sur un pied d'égalité les impacts environnementaux et les impacts touchant les autres acteurs de l'écosystème.

Effets intentionnels : effets que l'entreprise avait l'intention de produire chez ses clients, chez les bénéficiaires ou sur le territoire. Il s'agit d'effets positifs dans la très grande majorité des cas. Il est important de repérer ces effets, car l'entreprise a généralement investi (recherche et développement, formation, optimisation de procédés ou activités) pour qu'ils se produisent. L'entreprise s'attend donc à un retour sur investissement.

Effets non intentionnels (ou externalités) : effets issus des activités de production, de l'utilisation des produits ou des services sur toute leur durée de vie sans que l'entreprise ait eu l'intention qu'ils se produisent. Ils peuvent être positifs (valeur additionnelle) ou négatifs (valeur involontairement détruite) et ne donnent pas droit à une contrepartie financière, dans l'un ou l'autre cas.

Fonction (fonctionnalité) : voir « Besoins fondamentaux ».

.../ Lexique

Périmètre serviciel : frontière qui définit à la fois l'objet de la coopération (le service que l'on souhaite rendre, les effets sur lesquels on souhaite s'engager) et les parties prenantes impliquées dans la réalisation du service. Le périmètre serviciel se dessine autour du tandem client-fournisseur et s'intéresse à la manière dont les deux co-produisent le service. Il faut considérer les questions institutionnelles (les contrats, les dispositifs réflexifs) et individuelles (le subjectif) afin d'assurer un fonctionnement adéquat et respectueux entre les acteurs qui interagissent dans les situations de coopération.

Proposition de valeur : stratégie qui se traduit par une promesse de bénéfices fonctionnels pour le client et autres usagers de l'offre servicielle. La proposition de valeur est alignée sur l'intention stratégique de l'entreprise et tient compte de la pression sur les ressources et des autres effets produits par l'organisation.

Raison d'être : ce que l'entreprise s'engage à apporter à ses clients et à la société, en offrant une perspective qui va au-delà de la fonction économique. La raison d'être est le projet à long terme de l'entreprise. Elle correspond à son ADN et aide à tracer le chemin vers la responsabilité sociétale de l'organisation.

Ressources immatérielles : ressources intangibles de l'organisation sur lesquelles celle-ci peut s'appuyer pour innover et coopérer dans la production d'un service. Il existe quatre catégories de ressources et quatre catégories de compétences permettant de développer et de maintenir des capacités stratégiques.

Travail prescrit versus travail réel

Travail prescrit : ensemble des processus, procédures et autres moyens qui définissent la façon dont un agent est censé s'acquitter de sa tâche.

Travail réel : actions et moyens entrepris par l'agent pour réaliser son travail en fonction des situations qu'il rencontre, et ce, en tenant compte des gens avec lesquels il interagit et des ressources dont il dispose.

