

# Pour une économie servicielle sociale et soutenable : de la propriété à l'usage

Conjuguer performance  
et confiance au service de  
l'environnement et de l'humain

RAPPORTEURES

Patricia Blancard et Fany Ruin

2023-019  
NOR : CESL1100019X  
Jour mercredi 2023

JOURNAL OFFICIEL  
DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Mandature 2021-2026  
Séance du 28 juin 2023

---

**Pour une économie  
servicielle sociale  
et soutenable :  
de la propriété à l'usage**

Conjuguer performance  
et confiance au service  
de l'environnement  
et de l'humain

Avis du Conseil économique, social  
et environnemental sur proposition  
de la commission Économie et finances

---

Rapporteuses :  
Patricia BLANCARD et Fany RUIN

Question dont le Conseil économique, social et environnemental a été saisi par décision de son bureau en date du 10 janvier 2023 en application de l'article 3 de l'ordonnance n° 58-1360 du 29 décembre 1958 modifiée portant loi organique relative au Conseil économique, social et environnemental. Le bureau a confié à la commission Économie et finances, la préparation d'un avis *Pour une économie servicielle sociale et soutenable : de la propriété à l'usage – conjuguer performance et confiance au service de l'environnement et de l'humain*. La commission Économie et finances présidée par M. Jacques CREYSSEL, a désigné Mmes Patricia BLANCARD et Fany RUIN comme rapporteuses

# sommaire

<b>Synthèse</b>	<b>4</b>
<b>Introduction</b>	<b>8</b>
<b>PARTIE 01 - LA RECHERCHE DES EFFETS UTILES ET DE LA PERFORMANCE D'USAGE : OPPORTUNITÉS ET RISQUES</b>	<b>12</b>
A. L'économie servicielle : une réponse entrepreneuriale différente qui modifie substantiellement la relation avec les clients, les salariés et les territoires	12
① Entreprises	12
② Consommateurs ou co-construteurs	18
③ Rôle des pouvoirs publics	19
B. Les piliers de l'économie servicielle sociale et soutenable : s'affranchir de l'économie linéaire en prenant en compte les risques	23
① Durabilité	23
② La place de l'humain : compétences, sens du travail et gouvernance	25
③ Numérique, données et intelligence artificielle	29
<b>PARTIE 02 - UN NOUVEL HORIZON : DE L'ÉCONOMIE DES BIENS ET SERVICES À L'ÉCONOMIE DES LIENS</b>	<b>32</b>
A. Relocalisation et réindustrialisation en faveur de la transition écologique juste et responsable	32
B. Vers un nouveau contrat social	35
① Déplacement de la valeur	35
② Contribution et rétribution dans l'économie servicielle	36
③ Nouveau référentiel, nouveau contrat social	37
C. Tendre vers le découplage entre croissance et bien-être	38
<b>PARTIE 03 - POUR UNE ÉCONOMIE SERVICIELLE SOCIALE ET SOUTENABLE : CONDITIONS DE LA RÉUSSITE ET PRÉCONISATIONS</b>	<b>41</b>
A - Les conditions favorables au développement de l'économie servicielle	41
① Conditions culturelles : diffuser les modifications profondes engendrées par l'économie servicielle	41

② Conditions juridiques : interroger et renforcer les droits	42
③ Conditions financières : faciliter l'accès aux financements pour investir et à la commande publique pour donner une impulsion et développer un modèle serviciel social et durable	44
<b>B - Préconisations</b>	<b>46</b>
① Études : pour une meilleure compréhension et un meilleur suivi de l'économie servicielle	46
② TPE, PME, grands groupes et économie servicielle : favoriser les coopérations dans les territoires et les nouveaux modèles de gouvernance	47
③ Renforcer et développer les droits des consommateurs	48
④ La commande publique comme accélérateur de l'économie servicielle	49
⑤ Plateformes numériques et concurrence	49
<b>Conclusion</b>	<b>50</b>
<b>Déclarations des groupes</b>	<b>52</b>
<b>Scrutin</b>	<b>66</b>
<b>Annexes</b>	<b>68</b>

# synthèse

La frontière entre le monde des services, celui des industries manufacturières et celui du numérique est de plus en plus poreuse : de nombreux services fonctionnent comme des industries (télécommunications, énergies, services urbains, etc.) tandis que la production industrielle mobilise de plus en plus de services (informatique, communication, maintenance, etc.). Dans cette évolution du système « industrie-service-numérique », l'économie servicielle a pour objectif de passer de la vente de biens ou de services, à un contrat qui repose sur les effets utiles, un service supérieur tiré d'une plus grande performance d'usage grâce notamment à une meilleure définition des besoins réels (des personnes, des entreprises et des collectivités).

L'économie servicielle sociale et soutenable, selon la définition que le CESE soutient, doit être au service de la transition écologique et de l'humain : conception des produits intégrant une analyse de leur cycle de vie (empreinte carbone, bilan matière), recours à l'économie circulaire (réemploi et réparation des biens, durabilité des produits), revalorisation de la place des femmes et des hommes au travail dans le fonctionnement de l'entreprise, plus grande attention portée aux besoins, satisfaction et protection des consommateurs.

Son modèle est clairement distinct du modèle économique actuel que ce soit par les revenus liés aux effets utiles, la chaîne de valeur et son partage (répartition équitable de la valeur entre les partenaires de l'offre y compris les salariés, nouvelle gouvernance, etc.) mais aussi dans l'accès au financement, le besoin en fonds de roulement et les investissements requis dans les ressources immatérielles de l'entreprise.

De plus, l'économie servicielle repose sur des écosystèmes locaux et contribue au développement des territoires : il s'agit d'un nouvel horizon dans lequel on passe d'une économie globalisée des biens et services à une économie territorialisée des liens et de la coopération inscrite dans la durée.

L'avis explore aussi le rôle du numérique et de la gestion des données personnelles pour l'enrichissement de l'analyse des besoins, avec les risques concomitants qui appellent une protection effective du consommateur.

Le contexte actuel semble favorable à la montée en puissance de l'économie servicielle : renforcement de notre autonomie stratégique, relocalisation de nos entreprises, réindustrialisation de nos territoires mais aussi recherche de sens dans le travail et impératifs écologiques, beaucoup d'éléments favorables à la viabilité d'un modèle d'affaires qui reste encore fragile. Face à cette fragilité, l'avis identifie les conditions nécessaires au renforcement de la viabilité de ce modèle qui, pour le CESE, doit être social et soutenable. En particulier, son déploiement doit être accompagné par les pouvoirs publics car il implique des transformations profondes. Ce modèle mérite d'être mieux appréhendé car il échappe à la traduction statistique tant économique que sociale : cette meilleure compréhension facilitera la définition des leviers favorables à l'économie servicielle sociale et soutenable. Les préconisations portées dans cet avis sont les suivantes :

### **PRÉCONISATION #1**

Mettre en place un comité des parties prenantes à l'instar du conseil national de l'économie circulaire, en charge de l'analyse et du suivi des dynamiques de l'économie servicielle afin notamment d'éclairer les politiques publiques d'accompagnement.

### **PRÉCONISATION #2**

Pour encourager le développement d'écosystèmes favorables à l'économie servicielle, le CESE préconise la création de plateformes permettant aux entreprises de partager les meilleures pratiques ou encore de monter des financements de projets s'inscrivant dans une logique servicielle.

Encourager le développement de l'économie servicielle associative, mutualiste et coopérative afin de favoriser en plus des logiques marchandes que l'économie servicielle peut créer, des espaces de coopération et d'entraide désintéressés.

### **PRÉCONISATION #3**

Le CESE préconise, pour les PME, l'extension de l'éligibilité au crédit d'impôt innovation (CII) au-delà de la seule partie technologique, dans les cas où l'innovation s'inscrit dans une démarche entrepreneuriale servicielle sociale et soutenable.

### **PRÉCONISATION #4**

Le modèle serviciel implique un dialogue social renouvelé, pour négocier avec les partenaires sociaux des accords à partir d'un diagnostic partagé, d'un choix de priorités, notamment autour de la formation, du partage de la valeur ajoutée, de la gestion du changement ainsi que de l'organisation du travail. Le CESE invite les pouvoirs publics à transcrire fidèlement dans la loi les accords interprofessionnels, à encourager les expérimentations négociées, faire connaître et généraliser les meilleures pratiques.

**PRÉCONISATION #5**

Veiller à la prise en compte de l'intérêt des consommateurs et en particulier à l'adéquation du droit de la consommation, à la nécessité de garantie de qualité des services, à la transparence et au droit au désengagement.

**PRÉCONISATION #6**

Utiliser la commande publique comme accélérateur de l'économie servicielle notamment par des actions de sensibilisation et de formation des acheteurs publics aux caractéristiques de cette économie. Le CESE recommande de développer le recours aux cahiers des charges fonctionnels et les approches en coût global privilégiant la qualité sur la quantité, la durée, les performances en matière de protection de l'environnement, la limitation du transport des matériaux et produits, et les filières de l'économie circulaire, etc.

**PRÉCONISATION #7**

Veiller à une application pleine et entière des règlements Digital Market Act (DMA) et Digital Services Act (DSA) pour lutter contre les pratiques anticoncurrentielles notamment des géants d'internet et corriger les déséquilibres de leur domination sur le marché numérique européen.

# L'économie servicielle sociale et soutenable : de la propriété à l'usage



## Illustration :





# introduction

En abordant le sujet de l'économie servicielle, il importe d'emblée de clarifier deux aspects :

- L'économie servicielle n'est pas l'économie des services ni le secteur tertiaire. A l'issue des auditions d'experts et des échanges préparatoires à l'avis, le CESE propose une définition spécifique d'une économie servicielle sociale et soutenable<sup>1</sup> (cf. schéma ci-dessous). Ce modèle économique basé sur une offre de produits/services, recherche des effets utiles et une performance d'usage s'adaptant au besoin réel des personnes. Cette performance d'usage, pour qu'elle soit vertueuse, doit être le fruit d'une co-construction qui lie le consommateur, l'entreprise et ses salariés, voire les fournisseurs et autres partenaires locaux, dans une relation contractuelle de long terme basée sur la confiance. De plus, cette performance d'usage vise une moindre consommation de matière et d'émissions carbone.
- L'apparition de l'économie servicielle n'est pas récente : elle remonte aux années 1990 mais demeure à ce jour un modèle encore émergent pour plusieurs motifs : prévalence du modèle économique classique basé sur les volumes, la rentabilité à court terme et la mondialisation, accès limité aux financements, prédominance d'une culture de la compétition plutôt que de la coopération, désindustrialisation et dépendance à des chaînes d'approvisionnement globales. Aujourd'hui l'économie servicielle revêt des formes variées selon les territoires et les

<sup>1</sup> Le terme « soutenable » s'entend comme bénéfique pour l'écologie et rentable pour l'entreprise.

secteurs de sorte qu'il est difficile d'appréhender son poids économique et social. Néanmoins ses promesses en termes environnementaux, de compétences renouvelées au travail et de coopération s'inscrivent parfaitement dans les objectifs de grandes stratégies telles que l'Accord de Paris, les directives européennes relatives à la responsabilité environnementale et sociale des organisations (ESG) ou encore celles portant sur l'économie circulaire.

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération, proche de notre appréhension de l'économie servicielle, a déjà intéressé le CESE en 2016 sous l'angle du numérique, dans le cadre de l'avis sur « Les nouveaux rapports industrie/services à l'ère du numérique ». Le CESE y défendait l'idée selon laquelle la réussite de l'usine du futur, dans ses trois dimensions économique, sociale et sociétale, requiert, pour tous les acteurs, de penser de nouvelles relations sociales et, de la part de l'État, la mise en œuvre d'une véritable stratégie qui devrait se décliner aussi aux niveaux local, régional et européen. L'une des préconisations demandait à l'État de soutenir le développement de l'économie de la fonctionnalité. Sept ans après, l'économie servicielle en France n'a pas connu le passage à l'échelle attendue.

Notre avis réinterroge donc les conditions d'une économie servicielle sociale et soutenable, favorable à la transition écologique et à l'ensemble des parties prenantes. Cette économie naît dans les années 1990 avec les exemples des imprimantes (Xerox qui propose à la place de l'achat d'imprimantes de vendre un volume et une qualité de feuilles imprimées intégrant la mise à disposition et l'entretien d'équipements), des pneus (Michelin qui vend du kilomètre roulé dans une approche « tyre-as-a-service » pour les camions ou bus) ou encore celui des logiciels (Microsoft qui souhaite remplacer la vente de sa suite bureautique dont un logiciel de traitement de texte par un abonnement annuel régulièrement mis à jour).

Il est clair que l'économie servicielle vise à remettre en cause le modèle d'une production et d'une consommation toujours croissantes (modèle « salon-cuisine-garage »<sup>2</sup>) caractérisé par l'accumulation de biens matériels, au profit d'une « économie humano-centrée »<sup>3</sup> qui met davantage en avant les besoins immatériels<sup>4</sup> et les liens. Avant d'annoncer une « révolution silencieuse »<sup>5</sup>, il y a cependant un certain nombre de conditions favorables à mettre en place et d'obstacles à lever.

Dans la première partie de cet avis, nous examinerons l'état des lieux de l'économie servicielle, comment la recherche de performance d'usage peut bouleverser la relation avec les clients, les salariés et les territoires, puis les trois caractéristiques

2 Cette expression est tirée des travaux de M. Pierre Veltz notamment de l'ouvrage *L'économie désirable. Sortir du monde thermo-fossile*, Seuil, 2021.

3 Audition de M. Pierre Veltz, président du conseil scientifique de l'Institut des hautes études d'aménagement des territoires (IHEDATE), professeur émérite, École des Ponts ParisTech (ENPC), 19 mai 2023.

4 Audition de M. Pierre Veltz, président du conseil scientifique de l'Institut des hautes études d'aménagement des territoires (IHEDATE), professeur émérite, École des Ponts ParisTech (ENPC), 19 mai 2023.

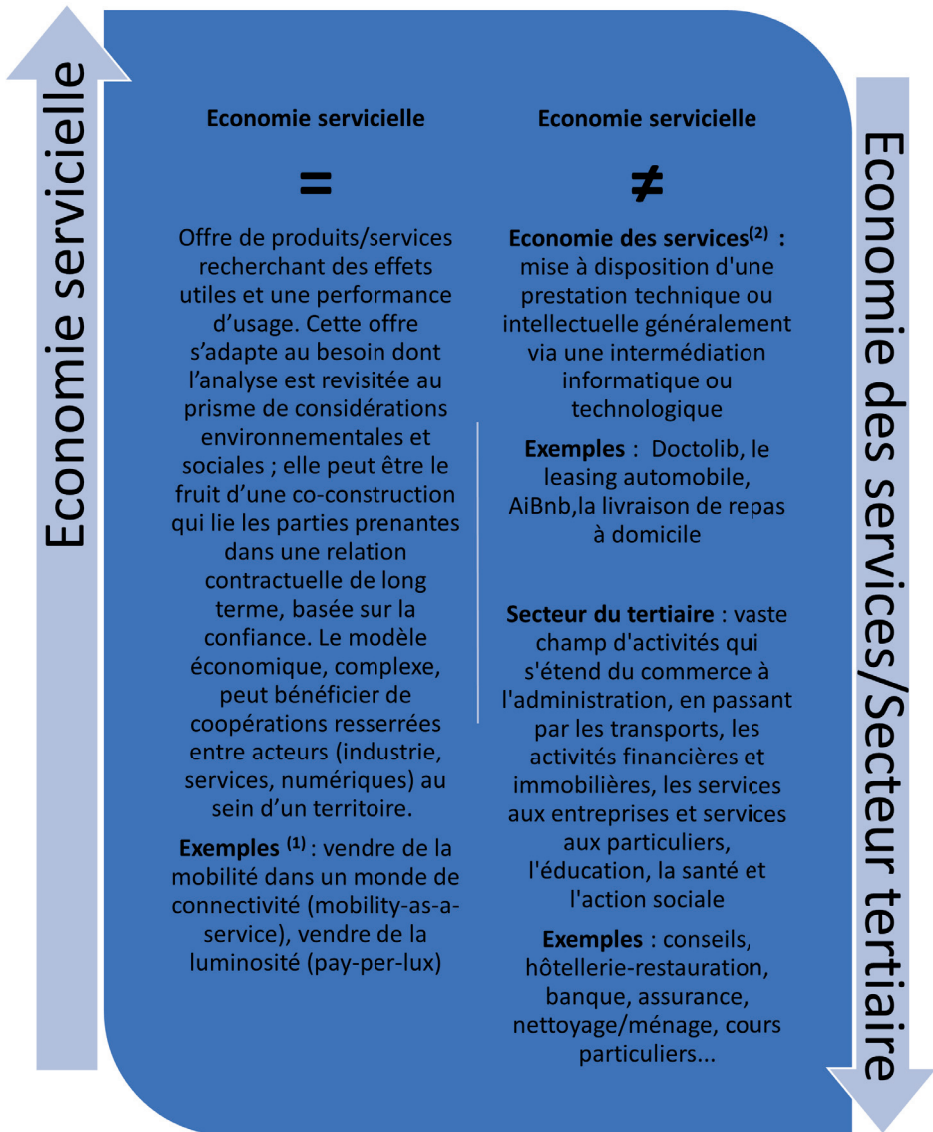
5 CCI Paris Ile-de-France.

fondamentales de cette économie : d'une part, les considérations de durabilité ; d'autre part, l'évolution induite sur les compétences et le travail ; enfin, le rôle du numérique et des données. Il convient à ce stade de relever que si les consommations sont genrées, les analyses menées dans le cadre de la préparation de cet avis n'ont pas identifié d'enjeu particulier lié à l'égalité femmes-hommes ni n'a repéré d'études portant sur cette problématique appliquée à l'économie servicielle.

Nous regarderons dans une seconde partie le passage de l'économie des biens et services à l'économie des liens et les impacts en termes de relocalisation, de réindustrialisation, d'un nouveau contrat social avec un déplacement de la valeur et son partage, et comment tendre vers le découplage croissance – bien-être.

Sur la base de cette analyse, nous dresserons en partie III les conditions nécessaires à une montée en puissance de l'économie servicielle sociale et soutenable et formulerons des préconisations concrètes dans cette direction.

SCHÉMA 1 : DÉFINITION DE L'ÉCONOMIE SERVICIELLE RETENUE PAR LE CESE : SENS ET PÉRIMÈTRE



Les exemples sont tirés des [travaux de la CCI Paris-Ile-de-France](#)  
La définition et les exemples sont tirés du site de l'INSEE

## PARTIE 01

# La recherche des effets utiles et de la performance d'usage : opportunités et risques

## A. L'économie servicielle : une réponse entrepreneuriale différente qui modifie substantiellement la relation avec les clients, les salariés et les territoires

Malgré l'existence d'entreprises pionnières et les réflexions lancées autour de l'économie de la fonctionnalité en 2007 à la suite du Grenelle de l'environnement<sup>6</sup>, le développement de l'économie servicielle et l'appréhension de sa place dans l'économie restent limités. La coopération entre des laboratoires de recherche en sciences sociales, des collectivités territoriales et des organismes d'intermédiation (réseaux d'entreprises) permet de mieux comprendre les ressorts de ce développement et d'identifier les effets de seuils<sup>7</sup>.

(voir Encadré 1). La satisfaction des besoins du client à travers une performance d'usage est ainsi placée au centre des préoccupations de l'entreprise. Ce modèle implique un nouveau rapport entre clients/demande et fournisseurs/offre, basé sur l'analyse des besoins des clients et leur satisfaction par une offre personnalisée. La valeur est donc créée principalement en aval de la mise à disposition du produit. Ceci implique une relation privilégiée avec le bénéficiaire, une offre adaptée, des contrats de longue durée, un service en amélioration constante et une certaine durabilité des produits.

### 1. Entreprises

#### Présentation générale

La dynamique servicielle est basée sur l'obtention d'un résultat/d'une performance et non sur la simple mise à disposition de moyens matériels et de temps de service

6 2007 - Un atelier du « Grenelle de l'environnement » intitulé « Économie de la fonctionnalité » a abouti à une mission confiée à MM. Jean-Martin Folz et Dominique Bourg - [lettre\\_de\\_mission\\_jean\\_martin\\_FOLZ.pdf \(economiedefonctionnalite.fr\)](#)

7 Audition de M. Christian du Tertre, économiste, professeur des universités, cofondateur et directeur scientifique d'ATEMIS, 15 février 2023.

## ENCADRÉ 1 - QUELQUES EXEMPLES D'ENTREPRISES AYANT SERVICIALISÉ LEUR OFFRE

### **Michelin<sup>8</sup>**

Pionnier français dans le développement d'une offre proche de l'économie servicielle, Michelin a proposé en 2009, après plusieurs années d'expérimentation, un modèle de commercialisation des pneus qui n'est plus fondé sur un prix de vente unitaire (conduisant à une logique de volume), mais sur la vente du pneu au kilomètre, ce qui induit l'enjeu de la performance d'usage. Les pneumatiques mis à disposition par Michelin sont éco-conçus dans l'objectif de maintenir leur performance dans la durée. Les offres de services B-to-B de la marque, adossées à cette vente au kilomètre, permettent une gestion intégrale du poste pneumatique bus ou camion. Ils garantissent aux clients des économies de carburant liées notamment à la bonne gestion de l'équipement pneumatique et à l'accompagnement à l'éco-conduite. La pertinence de leur intégration a une incidence sur la qualité d'usage et le nombre de kilomètres parcouru. La performance d'usage a une incidence directe sur la durée de vie du pneu.

### **Flex'Ink<sup>9</sup>**

Julien Da Costa, fondateur de Flex'Ink, a souhaité, en 2016, relancer l'atelier d'imprimerie familial en se basant sur un modèle novateur d'économie servicielle. Son ambition est de cesser de consommer inutilement de la matière pour produire des catalogues, flyers, et autres brochures, rapidement jetés car obsolètes pratiquement dès leur impression. Dans une formule B-to-B, l'entreprise propose un abonnement mensuel permettant aux clients d'imprimer à la demande et à un prix unitaire fixe, calculé en fonction d'une estimation pour l'année et incitant en réalité à limiter le volume d'impression. Cette diminution du volume matière est compensée par une augmentation des services d'accompagnement, très appréciés des clients qui sont pour la plupart fidèles à leur fournisseur. Pour équilibrer son modèle, l'entreprise a réorganisé son atelier en se dotant d'une série de petites machines fonctionnant en parallèle. Pour ajuster au mieux ses offres de services, Flex'Ink s'est entouré d'une cinquantaine de prestataires, fédérés au sein d'une coopérative baptisée « L'imprimerie partagée » détenue par neuf co-actionnaires. Julien Da Costa souligne que « la valeur générée par ce système est de 200 % supérieure à celle de nos concurrents traditionnels ». Pour autant, le dirigeant indique que sa rentabilité est faible pour l'instant.

<sup>8</sup> Table ronde entrepreneuriale avec M. François Johnston, fondateur de Johnston Circular et ancien directeur général de la division « Tire-as-a-service », Michelin, 8 mars 2023 et de M. Laurent Bador, délégué syndical central CFDT Michelin, 8 mars 2023.

<sup>9</sup> Audition de M. Julien Da Costa, directeur de l'imprimerie Flex'Ink, 8 mars 2023.

**Mob-ion<sup>10</sup>**

Christian Bruère a créé Mob-ion en 2014 : l'entreprise, qui intervient en B-to-B, met à disposition des flottes de scooters à des prix attractifs, à haute performance et faible empreinte carbone. L'objectif répond autant à une vision politique qu'économique : la « pérennité programmée ». Ainsi, le scooter Mob-ion a été conçu comme un produit réparable et durable : le scooter électrique consomme environ huit fois moins d'énergies grises qu'un scooter thermique et son éco-conception démontable permet de réutiliser 62 % de ses composants d'un contrat à l'autre ; les 38 % restants sont recyclés. Chaque pièce du véhicule est pensée à l'aune de sa capacité à être réparée ou recyclée : ce sont 240 prototypes de scooters et 600 prototypes de batteries (l'objectif étant de les faire durer 12 ans) que Mob-ion a développé en partenariat avec le CNRS et le CEA.

**Passer d'une approche « produit » à un modèle serviciel prend du temps et nécessite plusieurs réorganisations.** Pour les entreprises, il n'y a pas de schéma économique unique et la cohabitation de différents modèles sera sans doute nécessaire. Pour M. Mansard<sup>11</sup>, cette transition peut passer par différentes phases : dans un premier temps, l'entreprise se rémunérant sur la vente de produit propose un service gratuit pour faciliter la vente ou la fidélisation (par exemple un logiciel, de la formation...) ; puis l'entreprise cherche à vendre un service comme un produit (par exemple des jours/hommes pour des opérations de maintenance) ; enfin elle peut adopter un modèle serviciel à proprement parler avec la monétisation de l'usage en complément du produit,

que ce soit par un changement du produit ou par un produit pensé très en amont (on passe de « l'obsolescence programmée », concept qui reste par ailleurs pertinent, à la « pérennité programmée »). Une entreprise peut choisir de faire coexister plusieurs modèles économiques en parallèle, ce qui accroît la complexité<sup>12</sup> mais peut préserver la rentabilité et la pérennité à long terme.

Cette transition appelle une réorganisation des processus de gestion, dans une démarche de sobriété, d'organisation du travail et d'un meilleur partage de la valeur nécessitant une adaptation des compétences et plus globalement une modification de l'ensemble de la chaîne de valeur. Celle-ci n'est plus linéaire avec pour objectif la vente d'un produit, mais participative avec la recherche d'une meilleure compréhension des besoins du consommateur et la création de valeur en aval répondant à ces besoins.

<sup>10</sup> Audition de M. Christian Bruère, président de Mob-ion, 8 mars 2023.

<sup>11</sup> Audition M. Michaël Mansard, directeur de la Stratégie ZUORA, société de logiciels d'entreprise spécialisée dans la gestion services par abonnement, et conférencier à l'INSEAD, 8 mars 2023.  
<sup>12</sup> CCI Paris Ile-de-France.

La logique servicielle s'appuie ainsi davantage sur les actifs immatériels de l'entreprise, essentiellement liés aux compétences (professionnalisation des personnes, connaissances, savoir-faire...),

à la pertinence de l'organisation et de l'offre de l'entreprise (R&D immatérielle et technologique, pertinence de l'intégration des biens et des services) et à la confiance entre les acteurs (coopération).

#### ENCADRÉ 2 – LE DÉPLACEMENT DE LA VALEUR

La valeur ajoutée est un indicateur économique qui mesure la valeur ou la richesse créée par une entreprise, un secteur d'activité ou un agent économique au cours d'une période donnée. Elle se calcule en faisant la différence entre le chiffre d'affaires et les consommations intermédiaires, c'est-à-dire les biens et services qui ont été consommés par le processus de production. La valeur ajoutée sert à rémunérer les acteurs de l'entreprise, comme les salariés, les apporteurs de capitaux, les administrations, et à enrichir l'entreprise elle-même. En comptabilité nationale, la somme des valeurs ajoutées brutes d'un pays représente son PIB.

Depuis 30 ans, la valeur créée dans l'entreprise se déplace du produit vers le service. L'économie servicielle « vise à augmenter la valeur créée et la qualité de l'offre en mettant à l'écart la logique de production en volume associée à des coûts unitaires ». <sup>13</sup>

Cette modification de la chaîne de valeur peut avoir plusieurs impacts sur les entreprises :

- Relations avec leurs clients : en fournissant des services et une assistance plutôt qu'en vendant simplement des produits, les entreprises peuvent établir des relations plus étroites avec leurs clients, avec à la clé une plus grande fidélité. La notion de confiance, y compris dans l'utilisation des données utilisateurs, est primordiale.
- Amélioration de la durabilité : l'entreprise a intérêt à ce que les biens matériels mis à la disposition du client ait une durée de vie maximum, en prenant en compte l'analyse de sa durée de vie, les possibilités de recyclage, de ré-usage et de remanufacturing (cf.I.A.1). La notion de qualité est primordiale.
- Découplage de la croissance des biens et de la consommation de

ressources : en vendant des services et de l'assistance en plus des produits, les entreprises peuvent générer de nouvelles sources de revenus et potentiellement augmenter leurs marges bénéficiaires. Cette dimension pose également la question de la création de valeur (cf. II.B.) et surtout celle du partage de la valeur.

- Une plus grande complexité : offrir des services et une assistance personnalisés en plus des produits peut rendre les opérations d'une entreprise plus complexes et nécessiter de nouvelles compétences et une nouvelle expertise.
- Encourager l'innovation : à mesure qu'un plus grand nombre d'entreprises adopte le modèle de l'économie servicielle, la concurrence peut s'intensifier et les entreprises devront être amenées à se différencier par l'innovation et l'expérience client.

<sup>13</sup> ADEME, « L'économie de la fonctionnalité : de quoi parle-t-on ? », 2017.



- Équilibre financier fragilisé : les immobilisations augmentent (du fait que l'entreprise conserve la propriété des produits) ainsi que les amortissements, sur des durées plus ou moins longues, avec un risque de pertes de valeur (dégradation accélérée quand l'équipement est mal utilisé) et donc une augmentation potentielle du besoin de fonds de roulement.
- Accès au financement : face à ces modèles d'affaires en évolution, les banques et institutions financières peuvent émettre des réserves quant aux demandes de financement ou de participation au capital (exemple de Mob-ion). De même, les investissements immatériels (R&D, formation, marketing) peuvent être insuffisamment pris en charge.

**Le principal défi reste de combiner une économie servicielle responsable, sociale et écologique avec une dynamique de rentabilité en sortant de la logique des volumes et de surconsommation<sup>14</sup>.**

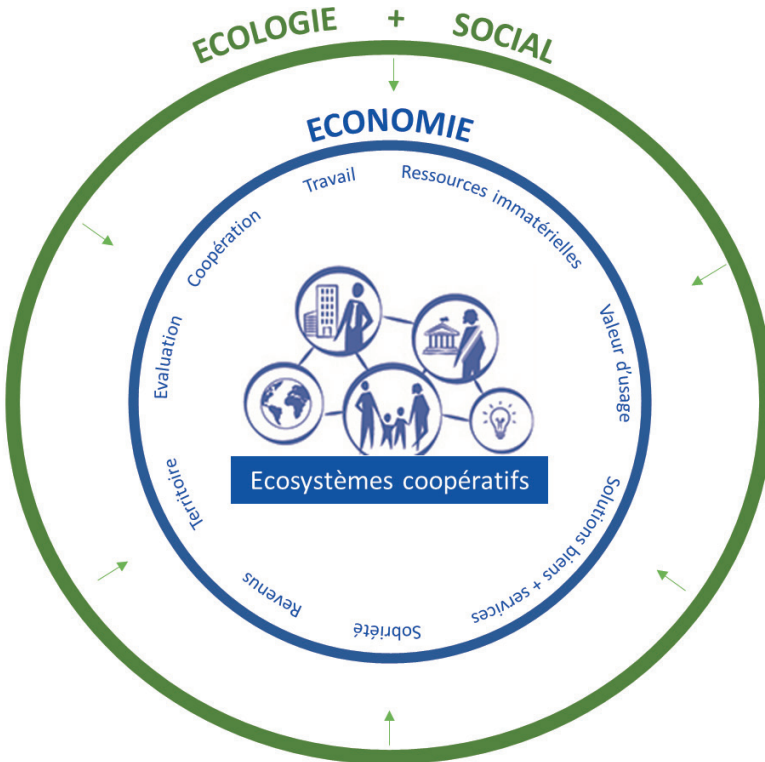
C'est l'économie sociale et soutenable que nous souhaitons.

### **Territoires et coopérations**

Souvent cités comme éléments complémentaires ou intégrés à la logique servicielle, **l'économie circulaire, l'économie du partage ou encore l'économie de l'abonnement** apportent chacune des éléments susceptibles d'améliorer si ce n'est la viabilité du modèle serviciel, à tout le moins l'expérience client. La **coopération** entre différents acteurs pour enrichir un service ou en décliner une version constitue également un élément caractéristique de l'économie servicielle : cette coopération peut contribuer à améliorer le produit/service (cf. Mob-ion, Encadré 1) ainsi qu'au développement, au sein d'écosystèmes ou de territoires, de liens entre grands groupes et PME, entre startups et artisanat.

<sup>14</sup> Ce sujet est également traité actuellement par le CESE dans la saisine gouvernementale « *Consommation durable et publicité* » dont l'adoption en assemblée plénière est prévue le 12 juillet 2023.

## SCHÉMA 2 : ECOSYSTÈMES COOPÉRATIFS



Source : présentation lors de l'audition de l'ADEME (Mme Pinet)

Pour les collectivités territoriales, le modèle productif et de consommation serviciel juste peut répondre à des problématiques de développement territorial et de mise en relation entre acteurs. Ceci peut engendrer des bénéfices partagés tels que la coopération d'entreprises, une meilleure utilisation des fonds publics, la valorisation de la production locale, le développement des associations et de l'économie sociale et solidaire (ESS), la limitation du gaspillage, la réduction de la consommation énergétique, la création d'emplois, etc.

Ces nouvelles opportunités peuvent contribuer à la relocalisation des échanges, la résilience des territoires ainsi qu'à l'atteinte d'objectifs de politiques publiques (développement durable, économie circulaire, développement de l'ESS, etc.). L'avis en préparation « consommation durable et publicité » (sous réserve d'adoption) propose de « faire de la France une nation championne de l'économie circulaire » et de soutenir les structures de l'ESS.

## Les changements induits pour les salariés

Les conséquences pour les salariés des entreprises qui adoptent un modèle fondé sur l'économie servicielle sont également importantes (cf. I.B.2). Chez Michelin, le technicien qui hier était responsable de l'entretien de pneus devient, moyennant formation, un opérateur de flotte responsable d'assurer un kilométrage au transporteur en monitorant les données numériques remontant des capteurs placés sur le véhicule, en partageant ces données avec les équipes de R&D qui travaillent à améliorer la durabilité des caoutchoucs, en échangeant avec le réseau de garagistes sur tout le territoire, en partageant avec le transporteur des conseils sur la conduite des véhicules assurée par ses équipes, etc.

## 2. Consommateurs ou co-constructeurs

Les conséquences de l'économie servicielle pour les clients, notamment via la co-construction, sont en majorité positives mais des écueils existent<sup>15</sup>.

### Conséquences positives :

→ En premier lieu, les besoins du consommateur sont mieux analysés dans le but de travailler une offre personnalisée. Le consommateur peut être associé dans cette phase d'analyse à travers des mécanismes de co-construction.

- Accès à des produits et services plus abordables : dans ce nouveau modèle, les clients ont accès à des produits et services conçus pour durer plus longtemps et plus abordables. Ils peuvent choisir de payer pour les services dont ils ont besoin, plutôt que d'investir dans des produits qui ne seront peut-être utilisés que rarement.
- Réduction de l'impact sur l'environnement et bien-être : en encourageant l'utilisation efficace des ressources, l'économie servicielle peut contribuer à réduire l'impact environnemental de la production et de la consommation. Les clients peuvent ressentir une forme de bien-être en utilisant des produits et des services conçus dans une optique de durabilité. Pour Mme Parise<sup>16</sup>, la notion de coût socio-énergétique d'une consommation plus traditionnelle doit être mise en valeur afin d'encourager les clients à privilégier une offre servicielle.
- Amélioration de la qualité : les produits conçus pour durer plus longtemps sont susceptibles d'être de meilleure qualité, car ils doivent résister à une utilisation répétée et à l'usure potentielle. Les clients disposeront ainsi de produits plus fiables et plus durables.

<sup>15</sup> Avis du CESE, *La coproduction à l'heure du numérique. Risques et opportunités pour le consommateur, le travail et l'emploi*, Mme Martine Derobert, rapporteure, 25 octobre 2016.

<sup>16</sup> Audition Mme Fanny Parise, anthropologue, chercheuse associée à l'Université de Lausanne et spécialiste de l'évolution des modes de vie, 12 avril 2023.

→ Avantages économiques en B-to-B : en ne procédant pas à l'acquisition d'un bien et en favorisant une formule de produit/service ou d'abonnement (par exemple, un parc de machines à laver industrielles), le client passe d'une logique de dépenses d'investissements (CAPEX, de l'anglais « capital expenditures ») à une logique de dépense d'exploitations (OPEX, de l'anglais « operational expenditures ») (tandis que l'équipementier/fournisseur enregistre des recettes récurrentes liées à l'abonnement).

#### Points de vigilance :

→ Changement de mentalité : étant donné que l'économie servicielle favorise la fourniture de services plutôt que la vente de produits, les clients peuvent se sentir dépossédés. Cela peut s'avérer difficile pour certains, habitués à posséder et à contrôler leurs biens. Un effort de communication et de pédagogie sera nécessaire pour promouvoir ce nouveau modèle plus durable.

→ Dépendance à l'égard des prestataires de services : les clients dépendent des prestataires de services pour accéder à l'offre dont ils ont besoin. Si le prestataire de services échoue ou fait faillite, les clients peuvent se retrouver sans accès aux biens ou aux services dont ils ont besoin. De plus, la rupture du contrat doit être aisée pour éviter l'effet de clientèle captive : les entreprises doivent permettre de changer d'abonnements sans coût, même à la baisse et les consommateurs

doivent pouvoir tester et mettre en pause leurs abonnements. Pour M. Mansard<sup>17</sup> cependant, le client est moins captif que s'il achète un bien.

→ Perte de savoir-faire : l'offre produit-service peut englober des services amont et aval, y compris des gestes de maintenance basique. Le consommateur peut progressivement perdre des savoir-faire absorbés dans l'offre servicielle.

→ Risque de passer de la surconsommation au sur-abonnement : en cumulant des abonnements et des services associés à des biens loués qui individuellement paraissent raisonnables, le consommateur peut se retrouver face à des montants totaux auquel il ne peut faire face<sup>18</sup>. Si l'économie servicielle sociale et soutenable peut proposer un modèle de consommation plus sobre, il y a toujours un risque de surconsommation fondé sur l'ostentation, le désir mimétique et la publicité. Cela incite à consommer toujours plus, passer à une nouvelle version du produit ou service parfois inutiles (avec un abonnement plus cher).

### 3. Rôle des pouvoirs publics

Ce n'est que dans un second temps, après des décennies d'initiatives privées, que les institutions publiques se sont engagées dans le soutien de l'économie servicielle et ce, principalement à un niveau régional. Pour Christian du Tertre<sup>19</sup>, cet ordre temporel implique que la conception des politiques publiques

<sup>17</sup> Audition M. Michaël Mansard, directeur de la Stratégie ZUORA, société de logiciels d'entreprise spécialisée dans la gestion services par abonnement, et conférencier à l'INSEAD, 8 mars 2023.

<sup>18</sup> UFC-Que choisir, « La déferlante incontrôlée de ces offres ruineuses dans les grands magasins constitue une grave menace à l'intérêt des consommateurs », 2020.

<sup>19</sup> Audition de M. Christian du Tertre, économiste, professeur des universités, cofondateur et directeur scientifique d'ATEMIS, 15 février 2023.

et des dispositifs institutionnels propices à l'économie servicielle s'appuie sur des acteurs déjà engagés.

Trois niveaux d'intervention sont à ce stade identifiés :

→ À travers notamment les réglementations relatives au bilan carbone des entreprises, l'État pousse les entreprises à repenser leur modèle d'affaires en intégrant les considérations environnementales. **L'extension du décret « Bilan des émissions de gaz à effet de serre » au scope 3<sup>20</sup>** pourrait constituer un élément important dans l'adoption de nouvelles stratégies de transition des entreprises puisque désormais, un grand nombre d'entre elles<sup>21</sup> devra calculer les émissions associées à l'utilisation des produits qu'elles ont vendus, ou encore les déplacements domicile-travail de leurs salariés.

→ À travers la **commande publique** et les achats responsables, l'État peut inciter les entreprises à préparer des offres construites sur une logique servicielle sociale et soutenable (cf. III.B.4).

→ À travers le soutien à la **numérisation**, en particulier pour les TPE et les PME, l'État s'engage à renforcer la sécurité des données et leur confidentialité, indispensables pour l'économie servicielle (cf. I.B.3).

<sup>20</sup> Le « scope 3 » correspond aux autres émissions indirectes, telles que l'extraction de matériaux achetés par l'entreprise pour la réalisation du produit ou les émissions liées au transport des salariés et des clients venant acheter le produit. C'est la part la plus importante d'émissions d'une entreprise.

<sup>21</sup> Organismes concernés par le scope 3 : entreprises de plus de 500 salariés et ayant un chiffre d'affaires ou un bilan consolidé supérieur à 100 millions d'euro ; de plus de 250 salariés dans les territoires d'outre-mer ; les régions, les départements et les EPCI de plus de 50 000 habitants ; autres personnes morales de droit public employant plus de 250 personnes.

### ENCADRÉ 3 - SOUTIEN À UNE ÉCONOMIE SERVICIELLE SOCIALE ET SOUTENABLE : QUE PROPOSENT LES POUVOIRS PUBLICS ?

« Si l'État a été amené à prendre des initiatives dont la finalité concernait explicitement l'économie de la fonctionnalité, force est de constater qu'elles demeurent encore peu nombreuses. Du côté des agences de l'État, l'ADEME s'est explicitement engagée à développer ce modèle. » constate le Rapport au Parlement sur le développement de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (avril 2022). L'État a mené des actions de sensibilisation sur la base de notes, de conférences et de colloques mais n'a pas alloué de budget spécifique au développement de l'économie servicielle. Le ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, qui a bien identifié le sujet, ne s'en est pas encore saisi formellement<sup>22</sup>.

L'ADEME s'est engagée dans une politique de soutien au développement de ce nouveau modèle économique depuis 2013. Si les premières actions impulsées par l'ADEME sont venues de la Direction de l'Economie Circulaire et de la Consommation Durable, cette dernière a trouvé le chemin pour construire pas à pas des coopérations transverses en son sein, avec la Direction de la Prospective et de la Recherche, comme avec cinq délégations régionales. Avec le programme COOP'TER, cette coopération transverse est en train de s'étendre. Les actions de l'ADEME concernent tant les changements de comportements des acteurs (entreprises, collectivités territoriales, associations de consommateurs-citoyens), la production de connaissances utiles et accessibles aux acteurs voulant mobiliser le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC), que l'animation du débat public autour de ses enjeux. Le soutien de l'ADEME s'exprime également par des aides octroyées aux structures d'intermédiations portant ce modèle. L'ADEME accompagne ainsi à la fois des grands groupes pour développer des offres servicielles (Bouygues, Suez...) et des écosystèmes d'acteurs pour changer de modèle. Elle a également publié plusieurs guides à destination des collectivités, tels que « Intégrer l'économie de la fonctionnalité dans la commande publique » ou « Coopérer avec les entreprises et les acteurs de mon territoire ».

L'État agit au niveau local à travers ses services déconcentrés : les directions régionales de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL). Par exemple, la DREAL Grand-Est a soutenu l'université d'été de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, qui s'est déroulée à Nancy les 22 et 23 septembre 2020. Elle s'engage actuellement aux côtés du Conseil régional et de la délégation régionale de l'ADEME dans le soutien à la création d'un club EFC dans la région.

<sup>22</sup> Audition de M. Geoffroy Cailloux, chef de service Tourisme, Commerce, Artisanat et Services à la direction générale des entreprises (DGE), 5 avril 2023.

Au niveau des collectivités territoriales, le rapport au Parlement cité ci-dessus indique que les collectivités territoriales les plus engagées dans des politiques dédiées à l'EFC sont les Conseils régionaux<sup>23</sup>. De nombreuses initiatives ont été prises, principalement dans les régions Nord-Pas-de-Calais puis Hauts-de-France, en collaboration avec des laboratoires de recherche et avec la participation des citoyens. Des mesures d'accompagnement des entreprises et des projets territoriaux ont été mis en place. Puis, l'économie servicielle a été intégrée aux schémas régionaux de développement économique. Ces différentes expériences ont permis d'identifier certaines pratiques opérationnelles efficaces et de mettre en avant la nécessité d'un référentiel régional de l'économie servicielle, centré sur l'importance de la « performance d'usage », l'intégration des notions de sobriété, réemploi, recyclage, éco-conception et la prise en compte du caractère stratégique des ressources immatérielles.

**Au niveau européen**, les soutiens se concentrent sur **l'économie circulaire**. La Commission européenne a présenté en mars 2020 son plan d'action sur l'économie circulaire. Comportant plus de 50 actions, le plan se structure autour de plusieurs axes comme la durabilité des produits (conception, responsabilité des producteurs, renforcement du rôle des consommateurs, processus de production durable, « droit à réparer ») et la réduction des déchets (harmonisation des systèmes de collecte, environnement non toxique pour favoriser le recyclage, renforcement de l'utilisation des matériaux recyclés, réduction des exportations de déchets). Des secteurs prioritaires ont été identifiés comme ceux du plastique, du textile, de l'électronique, des batteries, de la construction et de l'alimentation. Le plan d'action prévoit également des mesures pour développer la création d'emplois et la formation en matière d'économie circulaire. En

mars 2022, un premier paquet de mesures du nouveau plan d'action en faveur de l'économie circulaire (nCEAP) a été annoncé, mettant l'accent sur la révision de la directive sur les emballages avec l'objectif que 100 % des emballages présents sur le marché européen soient recyclables ou réutilisables d'ici 2030.

Par ailleurs, la Commission européenne a récemment présenté son projet de « *Net Zero Industry Act* », en réponse notamment à la loi américaine « *Inflation Reduction Act* ». Ce plan vise à accélérer la transition verte sur le sol européen, à doper la compétitivité de son industrie et réduire sa dépendance aux pays asiatiques. S'il est trop tôt pour percevoir les effets concrets du NZIA, on peut penser qu'il sera favorable au développement de l'économie servicielle dans les territoires français. Enfin, la Commission européenne prépare des directives concernant la protection des consommateurs.

<sup>23</sup> La loi NOTRe du 7 août 2015 donne compétence aux régions pour le développement économique et l'innovation.

## B. Les piliers de l'économie servicielle sociale et soutenable : s'affranchir de l'économie linéaire en prenant en compte les risques

L'économie servicielle se décline de façon diverse et variée selon l'âge et la taille des entreprises, le secteur d'activité et le projet entrepreneurial porté par les fondateurs et dirigeants, dans un territoire donné. Elle constitue une alternative à l'économie linéaire et participe aux sept piliers<sup>24</sup> de l'économie circulaire, caractérisée par la transformation de la relation entre le consommateur et le fournisseur d'un produit ou service (y compris ses salariés) et la refonte de leurs rôles respectifs.

Dans une économie servicielle sociale et soutenable, on peut identifier trois piliers qui se retrouvent de façon constante : la durabilité et la recherche d'une moindre consommation de matières et d'une moindre empreinte carbone ; la place des salariés comme acteurs de la transformation ; le recours au numérique et l'analyse de données massives.

### 1. Durabilité

#### La durabilité est au centre du modèle serviciel

Lorsque Michelin décide non plus de vendre des pneus mais de vendre du kilomètre roulé, l'entreprise est incitée à repenser le cycle de vie du pneu pour l'allonger et améliorer l'efficacité du produit. C'est parce que le réseau de proximité existait, avec des techniciens

compétents et formés, que cette évolution a été possible<sup>25</sup>. Cela est passé par de la R&D sur la matière première, le développement de prototypes pour améliorer la performance du produit (moindre usure), le développement d'une chaîne aval de recyclage des pneus usés et au final la recherche d'un allongement du cycle de vie du produit.

Le même souci d'allongement du cycle de vie des produits inspire le fondateur de Mob-ion qui a analysé ce cycle pour chaque pièce détachée de leurs scooters, pensée en termes de réparabilité et d'impact carbone.

Autre exemple rappelé par M. Christophe Sempels : en adoptant un modèle « *pay per lux* » pour l'éclairage de ses bâtiments, l'aéroport de Schiphol a réalisé une économie de 50 % de sa consommation d'énergie.

#### Une économie servicielle sociale et soutenable : un choix disruptif

Opter pour l'économie servicielle durable conduit les entreprises à se libérer du triptyque « coût/qualité/délais » et réellement agir contre l'obsolescence programmée par le choix de matériaux durables<sup>26</sup>. L'entreprise/l'organisation et le client/bénéficiaire doivent avoir un **intérêt convergent à réduire les consommations et à décorrérer la création de la valeur monétaire et la consommation de matière et d'énergie**<sup>27</sup>.

<sup>24</sup> Extraction/exploitation, éco-conception, écologie industrielle et territoriale, économie de la fonctionnalité, consommation responsable, allongement de la durée d'usage, recyclage. <https://expertises.ademe.fr/expertises/economie-circulaire>

<sup>25</sup> Audition de M. Laurent Bador, délégué syndical central CFDT Michelin, 22 mars 2023.

<sup>26</sup> Audition de M. Denis Coccoconcelli, directeur du centre international des ressources et de l'innovation pour le développement durable (CIRIDD), 19 avril 2023.

<sup>27</sup> Audition de M. Patrice Vuidel, consultant associé au laboratoire ATEMIS, 19 avril 2023.



Comme le rappelle Mme Peillon, « *il faut intégrer une vision systémique, prendre en compte l'ensemble du cycle de vie du produit, depuis sa conception jusqu'à sa fin de vie, quitte à reconcevoir le produit [...] afin qu'il soit plus durable, plus résistant, qu'il dure plus longtemps, qu'il soit plus facile à réparer, etc.* »<sup>28</sup>. L'exemple de la société Mob-ion, avec ses 600 prototypes de batteries et 240 prototypes de scooters illustre bien ce concept de « pérennité programmée » central dans l'économie servicielle (cf. I.A.1)<sup>29</sup>.

### Les limites et risques de dévoiement de ce modèle

Le choix de la durabilité peut aller à l'encontre de considérations purement économiques<sup>30</sup>. L'ADEME rappelle que pour attirer et fidéliser le client, des entreprises misent sur la durabilité du produit même si celle-ci peut affaiblir la **viabilité de l'entreprise**<sup>31</sup>. Entre 2013 et 2018, l'ADEME a accompagné 174 organisations parmi lesquelles seules quelques dizaines sont parvenues à commercialiser avec succès une offre en économie de la fonctionnalité<sup>32</sup>.

Ce constat est partagé par le directeur du centre international des ressources et de l'innovation pour le développement durable (CIRIDD) qui alerte sur le fait que certaines entreprises se réclamant du serviciel ne s'inscrivent pas profondément dans cette démarche, recourant plutôt à des offres de location de court terme sans réelle prise en compte des enjeux écologiques<sup>33</sup>. Dans la même veine, les entreprises peuvent contribuer au risque de **glissement de la surconsommation au sur-abonnement**<sup>34</sup>, entretenu par le « mythe de la consommation responsable » et du « capitalisme responsable »<sup>35</sup>. En outre, des chercheurs ont démontré que les gains d'efficacité peuvent générer des **effets rebonds**, un gain d'efficacité pouvant appeler un sursaut de consommation<sup>36</sup> : les économies réalisées ne sont pas synonymes d'une moindre consommation, notamment d'énergie, mais entraînent au contraire une augmentation de la consommation des équipements par une moindre vigilance en

28 Audition de Mme Sophie Peillon, maître assistante à l'Institut Mines-Télécom de Saint-Etienne et chercheuse à l'Institut Henri Fayol/Coactis, 1<sup>er</sup> mars 2023.

29 Audition de M. Christian Bruère, président de Mob-ion, 8 mars 2023.

30 Audition de Mme Sophie Peillon, maître assistante à l'Institut Mines-Télécom de Saint-Etienne et chercheuse à l'Institut Henri Fayol/Coactis, 1<sup>er</sup> mars 2023.

31 Audition de Mme Claire Pinet, animatrice de l'économie servicielle/économie de la fonctionnalité et de la coopération à l'ADEME, 1<sup>er</sup> mars 2023.

32 ADEME « *Panorama national et pistes d'action sur l'économie de la fonctionnalité* », 2020.

33 Audition de M. Denis Cocconcelli, directeur du centre international des ressources et de l'innovation pour le développement durable (CIRIDD), 19 avril 2023.

34 Sophie Peillon, *Économie de fonctionnalité : l'incertaine « éco-efficience » des systèmes produit-service*, Blog Alternatives Economiques, 22 novembre 2021.

35 Audition Mme Fanny Parise, anthropologue, chercheuse associée à l'Université de Lausanne et spécialiste de l'évolution des modes de vie, 12 avril 2023.

36 Audition de M. Christophe Sempels, directeur de Lumia, 29 mars 2023.

termes d'utilisation de l'équipement ou une accoutumance au gain de confort, par exemple dans le cas d'une offre de confort thermique par un chauffagiste. Une étude récente pointe quant à elle la fragilité du postulat selon lequel l'économie de la fonctionnalité serait une solution à l'obsolescence programmée, en particulier lorsqu'il s'agit de la mettre en œuvre de façon pratique<sup>37</sup>.

Enfin, plusieurs auditionnés ont mentionné **l'insuffisance du recours aux outils de mesure de l'impact** de l'économie servicielle en matière de durabilité et prônent un développement des **analyses de cycle de vie (ACV)** pour disposer de données afin de vérifier le caractère vertueux de la démarche<sup>38</sup>.

## **2. La place de l'humain : compétences, sens du travail et gouvernance**

Les conséquences pour les salariés des entreprises qui adoptent un modèle fondé sur l'économie servicielle sont importantes au niveau du rapport au travail, du sens du travail, des évolutions des métiers, de l'organisation du travail et des organisations.

### **Un nouveau rapport au travail**

En rupture avec l'économie linéaire, l'économie servicielle propose un nouveau rapport au travail au sein de

l'ensemble de l'écosystème professionnel (entreprises, fournisseurs, sous-traitants, collectivités territoriales...). Les entrepreneurs entendus lors d'une table ronde<sup>39</sup> ont décrit une nouvelle approche professionnelle qui consiste à favoriser la coopération pour trouver des solutions en abandonnant les traditionnels rapports de force. Échanger, par exemple, autour de la qualité des produits fabriqués, des besoins clients, reconnaître les compétences et savoir-faire des salariés et refuser une logique « top-down » favorise un changement du rapport au travail : les salariés sont plus motivés<sup>40</sup> car, davantage intégrés dans la prise de décision, ils sont susceptibles de retrouver un sens à ce qu'ils font<sup>41</sup>. Ces espaces d'échange, au-delà de simples lieux de convivialité, impliquent un changement majeur du rôle des salariés dans l'entreprise. À ce sujet, les entreprises de l'économie sociale et solidaire (associations, mutuelles, coopératives) montrent l'exemple, notamment les SCOP<sup>42</sup> et les SCIC<sup>43</sup> dans lesquelles les salariés sont associés au capital, la gouvernance est démocratique (1 personne = 1 voix) et les résultats sont partagés équitablement. Il est nécessaire d'aider les entreprises à repenser leurs structures pour en assurer la pérennité et la réussite.

37 Kpssa Monyéodo Régis, Breka Jean, « L'économie de fonctionnalité comme solution à l'obsolescence programmée : une étude exploratoire », *Gestion* 2000, 2022/1 (Volume 39), p. 125-146. URL : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2022-1-page-125.htm>

38 Audition de Mme Sophie Peillon, maître assistante à l'Institut Mines-Télécom de Saint-Etienne et chercheuse à l'Institut Henri Fayol/Coactis, 1er mars 2023. Audition de Mme Claire Pinet, animatrice de l'économie servicielle/économie de la fonctionnalité et de la coopération à l'ADEME, 1<sup>er</sup> mars 2023.

39 Table ronde entrepreneuriale avec M. Christian Bruère, président de Mob-ion ; M. François Johnston, directeur général « *Tire-as-a-service* » chez Michelin ; M. Julien Da Costa, directeur de l'imprimerie Flex'Ink, 8 mars 2023.

40 Yves Clot, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La découverte, 2010.

41 Table ronde entrepreneuriale op.cit.

42 Société coopérative et participative.

43 Société coopérative d'intérêt collectif.

En effet, ce sont les ressources immatérielles, moteurs de l'économie servicielle, qui créent la valeur. Elles dépendent avant tout du facteur humain, donc de la qualité de vie au travail que les entreprises sont ainsi incitées à améliorer. La fourniture de services et d'une assistance personnalisée aux clients peuvent entraîner une plus grande satisfaction professionnelle pour les employés, qui s'investissent davantage pour résoudre les problèmes particuliers des clients. De plus, du fait des nouvelles compétences des salariés et de leurs connaissances techniques des produits vendus, certaines entreprises associent leurs employés à la prise de décision et à la gouvernance (ex : Flex'ink), ce qui permet de donner plus de sens à son travail.

Ainsi pour que les conséquences de l'adoption d'un modèle d'économie servicielle soient positives pour les travailleuses et les travailleurs, les entreprises doivent anticiper par le dialogue social et professionnel, l'impact de ce nouveau modèle. Elles doivent être attentives au bien-être de leurs salariés, à la reconnaissance de leurs compétences et de leur savoir-faire et prendre des mesures en particulier lors de la transition vers ce modèle.

## Repenser l'organisation interne et les métiers

Concrètement, l'économie servicielle suppose une transformation de l'organisation interne de l'entreprise et donc une gestion des ressources humaines orientée vers le service<sup>44</sup>.

L'organisation et les modes de management peuvent permettre plus de collaboration et encourager la créativité, l'adaptabilité et l'autonomie. Dans ce contexte, les méthodes de management hiérarchiques traditionnelles deviennent obsolètes au fur et à mesure que les salariés recherchent plus d'autonomie<sup>45</sup>. M. Sempels va même jusqu'à anticiper les évolutions vers un « leadership » inversé avec la prise en compte d'instructions provenant des personnes ayant le contact le plus proche avec le client<sup>46</sup>.

De nouvelles opportunités d'emploi entraînent de nouvelles exigences professionnelles : lorsque les entreprises passent de la vente de produits à la fourniture de services et d'assistance privilégiant des relations de long terme, le métier de commercial change radicalement ainsi que les critères d'évaluation. Les éléments de sa rémunération, hier fonction d'un volume de vente, sont modifiés également : la performance se mesure à l'aune de la qualité du lien entre le client et le commercial et

44 Audition de Mme Sophie Peillon, maître assistante à l'Institut Mines-Télécom de Saint-Etienne et chercheuse à l'Institut Henri Fayol/Coactis, 1er mars 2023.

45 Table ronde sur le travail avec M. Vincent Huguet, directeur et co-fondateur de Malt ; M. Christophe Benavent, professeur de gestion et marketing à l'Université Paris Dauphine- PSL ; M. Laurent Bador, délégué syndical central CFDT Michelin, 22 mars 2023.

46 Audition de M. Christophe Sempels, directeur général de Lumia, 29/mars 2023.

la capacité de ce dernier à appréhender aussi justement que possible les besoins du client. Ainsi, l'entreprise doit-elle se doter de compétences et connaissances différentes, liées au service à la clientèle, à la conception des services, à la réparation des produits ou à l'analyse des données. Celles des techniciens, des logisticiens, deviennent essentielles pour s'assurer de la qualité du produit, de son éco-conception, de sa réparabilité et de la disponibilité des pièces ou produit. En termes de comptabilité et de gestion des données clients, il y aura aussi des compétences supplémentaires.

La reconversion, la formation et le recrutement visent alors la recherche

et le développement de nouvelles compétences relationnelles ou techniques. L'un des exemples les plus emblématiques est celui associé à l'entreprise Michelin qui a créé le métier d'opérateur de flottes dans le cadre du service « Fleet Solutions ». Celui-ci offre aux sociétés de transport une prestation globale : fourniture, réparation et remplacement de pneus grâce à un suivi à distance de l'état des pneus via la collecte de données numériques et à la mise à disposition de la société de transport d'un opérateur de flottes. Salarié et formé par Michelin, l'opérateur de flottes doit faire preuve d'une double compétence : résilience et adaptabilité<sup>47</sup>.

Encadré 4 - Quelques exemples de métiers de l'économie servicielle		
Objectif	Métier	Missions
<b>Recherche d'une relation client sur la durée, une amélioration continue du service et une adaptation de l'offre au client</b>	« <i>Customer success manager</i> »	Maintenir une bonne relation et la satisfaction de ses clients existants, tout en développant le portefeuille de clients.
<b>Favoriser les produits éco-conçus</b>	Eco-Concepteur	Travailler à la conception d'un produit industriel en prenant en compte toutes les implications sur l'environnement de la fabrication, de l'utilisation et de l'élimination de ce produit. Il intègre tous les critères environnementaux dans sa conception.
<b>Assurer la réparabilité et la remanufacturation</b>	Réparateur	Diagnostiquer et réparer les composants d'un appareil endommagé.

47 Audition de M. Laurent Bador, délégué syndical central CFDT Michelin, 22 mars 2023.

Tous les travailleurs de l'économie servicielle ne sont pas salariés : les travailleurs indépendants peuvent aisément s'insérer dans cette économie en apportant leur savoir-faire auprès d'entreprises qui s'inscrivent dans une telle démarche. La rencontre entre l'offre et la demande peut être facilitée par des plateformes de consultants « freelance » comme celle de la société Malt. Les « freelances » de Malt constituent une population de cols blancs ayant choisi cette voie (compétences recherchées, souhait d'indépendance, choix de gestion de carrière) et dont la rémunération est supérieure à celle associée à leur précédent poste salarié (de l'ordre de 30 %). Les PME/TPE constituent l'essentiel de la clientèle des freelances de Malt<sup>48</sup>.

L'économie servicielle implique également des changements au niveau des relations de travail entre donneurs d'ordre et sous-traitants. Elle invite à une plus grande coopération et à remettre en cause une relation fondée actuellement sur la simple exécution du travail.

### Les points de vigilance et risques

Si l'exemple de la plateforme Malt illustre une solution qui peut positivement contribuer au développement de l'économie servicielle sociale et soutenable, il convient de rappeler que d'autres plateformes n'ont pas les mêmes visées : des études montrent que sur d'autres plateformes, les « freelances » ont en moyenne des revenus inférieurs (à la position salariée) et sont plutôt dans une logique de recherche de revenus complémentaires dans le cadre d'une poly-activité<sup>49</sup>.

Par ailleurs, certains chercheurs montrent que la reconfiguration du marché du travail peut conduire à une polarisation entre d'un côté les emplois dans l'économie servicielle qui engagent et valorisent davantage le salarié et de l'autre, les emplois à moindre attractivité dans certains « services » (ubérisation, plateformes, économie du clic), donnant naissance aux « ouvriers du clic » et à « l'entreprenariat »<sup>50</sup>.

En outre, comme expliqué par M. Christian du Tertre, l'économie servicielle mobilise la créativité et la subjectivité des acteurs notamment des salariés. Du fait d'un niveau d'engagement plus important qui leur est demandé, leur subjectivité, immatérielle, est susceptible d'être davantage exposée et affectée par la variété de situations auxquelles

48 Audition de M. Vincent Huguet, directeur et co-fondateur de Malt, 22 mars 2023.

49 Audition de M. Christophe Benavent, professeur de gestion et marketing à l'Université Paris Dauphine- PSL, 22 mars 2023.

50 Antonio Casilli, « *De la classe virtuelle aux ouvriers du clic. La servicialisation du travail à l'heure des plateformes numériques* », Revue Esprit, mai 2019. Antonio Casilli, *En attendant les robots*. Enquête sur le travail du clic, Seuil, 2019.

ils peuvent être confrontés. Cela appelle des dispositifs pensés pour gérer ces dimensions psychologiques<sup>51</sup>.

### **3. Numérique, données et intelligence artificielle**

Troisième pilier de l'économie servicielle, le numérique et les « big data » fournissent à l'entreprise des données sur l'utilisation des produits, les usages et les pratiques des clients, autant d'informations qui permettent d'améliorer

en retour le service proposé. Avec le suivi en temps réel des besoins du consommateur, le numérique a conduit au remplacement de la consommation de masse par « l'expérience individuelle ». Le numérique permet également aux entreprises qui collaborent dans le cadre d'une approche servicielle de s'échanger ou de partager des données. L'intelligence artificielle quant à elle comporte des opportunités mais également beaucoup d'inconnues.

SCHÉMA 3 : UN ÉCOSYSTÈME DE SERVICES À L'ÈRE NUMÉRIQUE



Source : Les entreprises françaises au défi de la transformation servicielle de l'économie, CCI Paris-IDF, 2019

#### **Opportunités**

L'économie servicielle connaît une accélération ces dernières années permise par les technologies de l'information et le développement de l'intelligence artificielle. La pandémie a eu pour effet supplémentaire de démultiplier les usages digitaux des consommateurs<sup>52</sup>. Cette situation peut représenter une opportunité pour les

entreprises qui choisissent de recourir aux places de marché de Google, Apple et Amazon à travers lesquelles elles ont accès à un potentiel immédiat de plusieurs millions de consommateurs. L'intelligence artificielle à terme interagira de façon autonome avec les fournisseurs, les prestataires de services et les clients avec la promesse d'une amélioration continue de l'offre produit/service.

<sup>51</sup> Audition de M. Christian du Tertre, professeur des Universités et directeur scientifique d'ATEMIS, 15 février 2023.

<sup>52</sup> Audition de MM. Philippe Goetzmann, élude la CCI Paris Ile-de-France, président de la commission commerce et Jean-Charles Herrenschmidt, vice-président de la CCI Paris Ile-de-France, président de la CCI Seine-et-Marne, 8 février 2023.

Conscients de ces opportunités et des risques, les pouvoirs publics offrent une aide financière et un accompagnement aux PME pour accélérer leur numérisation (France Num et France Digitale) et veiller à renforcer la sécurité et la confidentialité des données<sup>53</sup>. Cette numérisation peut également faciliter la mise en place de partenariats et de coopérations.

### Risques

Gourmande en données personnelles, l'économie servicielle peut susciter une pression sur les utilisateurs pour collecter leurs données et une crainte quant à leur utilisation. Le recours à l'intelligence artificielle pourrait sonner la fin de l'anonymat de l'achat. Toutefois, le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) est protecteur des données des usagers. Cette protection indispensable ne doit pas fausser la concurrence et devrait être harmonisée : certaines entreprises européennes se considèrent désavantagées par rapport à celles installées aux États-Unis ou en Chine, où le cadre réglementaire est moins protecteur<sup>54</sup>.

En outre, les algorithmes d'apprentissage pouvant traiter des ensembles de données avec précision et rapidité, les applications

d'intelligence artificielle (IA) sont devenues de plus en plus courantes dans divers domaines (finance, soins de santé, éducation...). Cependant, le recours à l'IA n'est pas sans risque pour les consommateurs, notamment lorsque des décisions sont prises sans supervision humaine. L'IA est de plus en plus impliquée dans les systèmes de décision automatisés (ADM) avec des algorithmes susceptibles de décider de l'obtention d'un crédit, d'un emploi ou encore de l'accès aux soins de santé. Par ailleurs, l'IA peut présenter des risques en matière de libertés fondamentales. Selon un sondage réalisé en 2022, les Françaises et les Français ont peu confiance dans les bénéfices de l'intelligence artificielle<sup>55</sup>. Plus précisément, la Commission nationale consultative des droits de l'homme (CNCDH) a relevé que ces risques peuvent concerner le respect de la vie privée, l'égalité et la non-discrimination et l'accès aux droits sociaux au point qu'elle recommande d'interdire certains usages de l'intelligence artificielle susceptibles de porter atteinte aux droits fondamentaux<sup>56</sup>. Dans ce contexte, l'Union européenne finalise actuellement un texte sur le projet de règlement « Artificial Intelligence Act »<sup>57</sup> dont l'un des objectifs est de rétablir la confiance

53 Audition de M. Geoffroy Cailloux, chef de service Tourisme, Commerce, Artisanat et Services à la direction générale des entreprises (DGE) du ministère de l'Économie et des finances, 5 avril 2023.

54 Audition de MM. Philippe Goetzmann, élu de la CCI Paris Ile-de-France, président de la commission commerce et Jean-Charles Herrenschmidt, vice-président de la CCI Paris Ile-de-France, président de la CCI Seine-et-Marne, 8 février 2023.

55 <https://www.lagrandeconversation.com/economie/faut-il-avoir-peur-de-lia/>

56 Avis du CNCDH sur l'impact de l'intelligence artificielle concernant les droits fondamentaux, 7 avril 2022.

57 <https://artificialintelligenceact.eu/>



dans l'intelligence artificielle par un encadrement des risques : les outils d'intelligence artificielle considérés comme présentant un risque élevé seront strictement contrôlés.

Par ailleurs, la dépendance aux plateformes peut poser des problèmes en termes de **droit de la concurrence**. L'effet de réseau offert par les « store » de Apple et Google (deux milliards de consommateurs) vient aussi avec les inconvénients d'une hyper-concentration sur deux canaux de distribution et ce qu'elle peut induire : barrière à l'entrée, abus de position dominante (anti-référencement, déréférencement, fixation unilatérale et aléatoire des tarifs et commissions sur les abonnements, exploitation des données personnelles et des données des entreprises).

Les TPE-PME sont tout particulièrement défavorisées dans ce rapport de force. L'Union européenne s'est saisie du sujet et a adopté deux règlements : le *Digital Markets Act* (DMA) et le *Digital Services Act* (DSA), dont l'application est extraterritoriale, avec pour objectif de limiter la domination économique des grandes plateformes et des agrégateurs (AirBnB, Bookings.com, etc.) même si des inquiétudes demeurent quant à la capacité des États à mettre en œuvre ces textes.

Enfin, l'économie servicielle s'adosse en partie à la puissance de l'outil numérique or celui-ci peut générer des inégalités notamment territoriales pour les habitants des « zones blanches » et plus généralement liées à **la fracture numérique**. Cela d'autant plus qu'elle

touche une population pour laquelle l'économie servicielle peut offrir des solutions en termes d'intermédiation humaine en connectant les usagers aux offreurs (exemple : rénovation thermique, santé)<sup>58</sup>. En outre, l'économie servicielle, étant une économie de proximité, pourrait faire peser un risque sur un tarif unique en France (la péréquation tarifaire) et l'anonymat des citoyens.

#### ENCADRÉ 5 – LA SCIENCE-FICTION RATTRAPÉE PAR LE RÉEL ?

Le risque ultime reposerait sur une dépendance totale au numérique : dans le roman « Ubik » écrit en 1966 par Philip K. Dick, Joe Chip, technicien surendetté, ne peut plus sortir de chez lui, n'ayant plus les crédits nécessaires au paiement de chaque ouverture et fermeture de la porte de son logement. Il tente de négocier avec sa porte qui est dotée d'une intelligence artificielle et de la parole, en vain...

Surréaliste ? Pas tant que cela : en 2020, Tesla a retiré à distance une fonctionnalité d'autopilote à un propriétaire ayant acheté son véhicule d'occasion, au motif qu'il n'avait pas payé le constructeur pour cette fonctionnalité lors de l'achat à l'ancien propriétaire – lequel en avait pourtant fait l'acquisition<sup>59</sup>.

<sup>58</sup> Audition de M. Pierre Veltz, professeur émérite, École des Ponts ParisTech (ENPC), 19 avril 2023.

<sup>59</sup> The Conversation, « Netflix, Amazon, Tesla... Derrière les modèles d'abonnements et de location, les déboires des clients », 6 décembre 2022 : [Netflix, Amazon, Tesla... Derrière les modèles d'abonnements et de location, les déboires des clients \(theconversation.com\)](https://theconversation.com/netflix-amazon-tesla-derriere-les-modeles-d-abonnements-et-de-location-les-deboires-des-clients)



## PARTIE 02

# Un nouvel horizon : de l'économie des biens et services à l'économie des liens

Dans cette partie, nous illustrons le contexte actuel favorable au développement de l'économie servicielle sociale et soutenable ainsi que les changements systémiques qu'entraînerait un passage à l'échelle de l'économie servicielle en pointant les avantages et les obstacles.

« Imaginons un monde où les entreprises seraient rémunérées sur les gains de valeur ajoutée,

sur les économies de ressources naturelles et sur le progrès social ; où chacun ne concevrait plus ses offres tout seul, mais en étroite coopération avec les intéressés... Ce monde, c'est celui de l'étude prospective de l'ADEME : la vision d'un modèle économique durable basé sur le déploiement de l'économie de la fonctionnalité. »<sup>60</sup>

## A. Relocalisation et réindustrialisation en faveur de la transition écologique juste et responsable

Faisant le constat récurrent d'une désindustrialisation toujours plus importante de la France, le CESE invitait l'État à adopter une vision et une programmation industrielle sur le long terme intégrant des enjeux sociaux et environnementaux dans son avis de 2018 « Industrie : un moteur de croissance et d'avenir ».

Les stratégies adoptées ces trois dernières années par le gouvernement en réponse notamment à la crise sanitaire de 2020 et en cohérence avec

les orientations stratégiques européennes, constituent une opportunité pour l'économie servicielle :

→ Avec la mondialisation, la réorganisation complexe des chaînes de valeur s'est traduite en France par une baisse considérable des activités effectuées par les firmes d'assemblage, leurs sous-traitants et leurs fournisseurs. Si le « made in France » représente 81 % de la consommation totale des

<sup>60</sup> ADEME « L'économie de la fonctionnalité : une vision nouvelle, des acteurs s'engagent », Le Mag n°106, juin 2017.

Françaises et des Français, cette proportion se situe à 36 % pour les biens manufacturés<sup>61</sup>. Depuis la crise sanitaire cependant, un mouvement général de relocalisation et de recherche d'autonomie stratégique s'est enclenché même s'il demeure aujourd'hui marginal.

- Les caractéristiques de l'économie servicielle sont en ligne avec les objectifs de réindustrialisation et de verdissement de l'industrie car elles valorisent les actions telles que la dynamisation des territoires et les enjeux écologiques : le contexte est donc favorable.
- Dans son récent avis « Ambition et leviers pour une autonomie stratégique de l'UE dans le domaine économique » (septembre 2022), le CESE, revenant sur les leçons à tirer de la crise sanitaire, insistait sur la nécessité de rendre plus résilientes nos chaînes de valeur en combinant plusieurs leviers : sécurisation des approvisionnements, relocalisation d'activités, développement de l'économie circulaire, renforcement de la politique industrielle de recherche.
- Les efforts de réindustrialisation, financés notamment à travers France Relance et France 2030, doivent permettre de relocaliser des activités de fabrication. Parmi les résultats attendus, on peut citer un développement des circuits courts, un effet d'entraînement sur le reste des activités, une amélioration des

compétences dans les territoires et une moindre dépendance aux aléas des longues chaînes logistiques<sup>62</sup>. Dans ce contexte, les acteurs de l'économie servicielle, qui privilégient des produits conçus en éco-conception, réparables, accessibles, sur un territoire donné, devraient bénéficier des effets de réindustrialisation et relocalisation.

#### ENCADRÉ 6 - RELOCALISATION ET RÉINDUSTRIALISATION<sup>63</sup>

Selon la déclaration du Conseil des ministres, France Relance a permis environ 800 projets de localisation ou de relocalisation d'activités de production, créant ou confortant près de 100 000 emplois dans le secteur de la santé, des métaux critiques ou dans le secteur électronique.

De même, France 2030 devrait préparer l'industrie française à l'horizon 2030 avec un plan de 54 milliards d'euros. 2 700 projets ont été soutenus (au 31 janvier 2023). France 2030 mise sur le soutien aux acteurs émergents, y compris des « start-ups industrielles » (18 projets de premières usines ont été financés en 2022) mais également sur le soutien à la production de semi-conducteurs ou encore aux batteries électriques, produits actuellement en majorité dans les pays d'Asie.

61 INSEE, « Le « made in France » : 81 % de la consommation totale des ménages, mais 36 % seulement de celle des biens manufacturés », Alexandre Bourgeois et Antonin Briand, 5 juin 2019 : [Le « made in France » : 81 % de la consommation totale des ménages, mais 36 % seulement de celle des biens manufacturés - Insee Première - 1756](#).

62 [La « désindustrialisation » française, une notion à relativiser \(theconversation.com\)](#)

63 Prononcé le 22 mars 2023 - Conseil des ministres 22032023 la politique de réindustrialisation | [vie-publique.fr](#).

→ Le **projet de loi Industrie verte** est susceptible de prolonger et multiplier ces opportunités à travers ses cinq chantiers : fiscalité en faveur de l'industrie verte, ouvertures d'usines (faciliter l'implantation et favoriser l'économie circulaire industrielle ainsi que le recyclage), « produire, commander, acheter en France », financer l'industrie verte et former aux métiers de l'industrie verte. Il est encore temps, comme le CESE l'a exprimé via le Conseil national de la transition écologique, de proposer un projet plus ambitieux sur les objectifs écologiques et de sobriété. Autour des entreprises qui se réinstallent dans les territoires, l'écosystème d'acteurs devrait s'enrichir. Les opportunités de lier des partenariats et de renouveler les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants visant à enrichir l'offre de services, dans une approche servicielle, devraient augmenter.

Pour faire fructifier ces partenariats, des **obstacles** demeurent :

→ Le premier d'entre eux est de nature culturelle : les entreprises françaises ne savent pas **coopérer**, le premier exemple pouvant être illustré par le **partage de données** : nous avons vu que la connaissance du client, ses habitudes de consommation, l'environnement dans lequel il évolue sont clés pour développer une offre de produit/services individualisée. Pour cela les acteurs qui s'allient pour proposer cette offre devraient idéalement

accéder aux données, numériques notamment, liées au client, ce qui est rarement le cas. Cas isolé, la nécessité d'une collaboration entre deux concurrents, Leroy Merlin et Ikéa, s'est imposée sur certains éléments de la chaîne de valeur à travers laquelle les clients et les deux entreprises gagnent<sup>64</sup>.

La même problématique se pose dans l'aéronautique où équipementiers et constructeurs ont un intérêt objectif à partager des données pour améliorer le produit/service final.

→ **L'accès au financement** évoqué en I.A.1. constitue un autre obstacle. Les banques et institutions financières étant peu familières du modèle serviciel qui comprend des investissements potentiellement importants en actifs et en R&D, un développement de chiffre d'affaires relativement lent, même s'il est lissé et garanti dans le temps, et pas de forte rentabilité à court terme.

→ L'insuffisant investissement en R&D. Dans plusieurs de ses avis, le CESE a mentionné une stagnation de l'effort de recherche depuis le début des années 90 alors que ces investissements sont cruciaux pour conduire les mutations profondes, notamment environnementale et numérique. Il est en outre difficile d'envisager une réindustrialisation du pays sans un investissement plus important du secteur industriel dans la R&D<sup>65</sup>.

64 Audition de MM. Philippe Goetzmann, élu de la CCI Paris Ile-de-France, président de la commission commerce et Jean-Charles Herrenschmidt, vice-président de la CCI Paris Ile-de-France, président de la CCI Seine-et-Marne, 8 février 2023.

65 CESE, « Contribution du CESE au projet de loi de programmation

## B. Vers un nouveau contrat social

Le modèle serviciel rebat de nombreuses cartes : la coopération entre acteurs, le rôle du travailleur, la place du consommateur, les gains environnementaux, le temps long (plutôt que la rentabilité de court terme), etc. autant de modifications qui interrogent la définition de la **création de valeur, la gouvernance** et les pratiques **de partage de la valeur**.

### 1. Déplacement de la valeur

Beaucoup de grandes entreprises de l'ère industrielle réalisent que leur valeur et leur capital sont désormais déconnectés. Accor a longtemps pensé que son seul capital était d'avoir des chambres d'hôtel et des bâtiments (ou Carrefour, des magasins et du stock) pour réaliser que ce capital repose aussi et surtout sur les clients. Tout le reste n'a finalement pas de « valeur » si l'entreprise n'est pas capable de le transformer en valeur client, comme l'ont si bien démontré AirBnB et Booking, com qui, en détenant la relation client, captent une valeur considérable de l'hôtellerie avec peu de capital. Le flux-clients devient un actif pertinent comme en témoigne la valorisation boursière des GAFAM. C'est un véritable changement de paradigme. S'accaparer ce flux-clients pourrait pousser à une concurrence exacerbée et au démarchage abusif. Cette transformation est renforcée par les plateformes numériques, dont la puissance résulte largement de leurs actifs immatériels<sup>66</sup>.

Modèle alternatif, Amazon et Apple ont déployé énormément de technologie et d'intensité capitaliste, mais leur valeur repose sur les relations clients qu'ils ont réussi à capter avec une amélioration constante de leur satisfaction<sup>67</sup>.

Ainsi, la **valeur d'usage** des biens et services pourrait progressivement supplanter la valeur d'échange de ces derniers. Cette valeur ne serait plus tirée de la production et la vente d'un bien mais de la vente d'un service, lequel peut être fourni par un bien (système produit-service) ou indépendamment. La valeur est déterminée par le point de contact de l'usage-client et non plus tant par les qualités intrinsèques d'un bien.

Effet utile, valeur et flux-client sont le résultat de la collaboration entre acteurs, le partage de données, la disposition du client à co-construire le service dans une relation de long terme, etc. Dans ce modèle serviciel, comment rétribuer le « capital », comment rémunérer le travailleur qui est beaucoup plus qu'un simple exécutant et comment fixer le prix d'un service que le consommateur a co-construit ?

Il faudrait reconnaître les conséquences du passage à l'actif pertinent que serait le « flux-client », et convenir que ces implications ne sont pas toutes positives : concurrence exacerbée sur la conquête de ce « flux », pression contractuelle accrue, en termes de démarchage notamment, sur les « clients à conquérir » etc ; il y a donc des impératifs à anticiper (en matière de protection du consommateur notamment).

pluriannuelle de la recherche », Sylviane Lejeune, rapporteure, 22 septembre 2020.

66 CCI Paris Ile-de-France : « L'avènement d'une économie servicielle : comment s'en saisir ? » M. Philippe Goetzmann, 2019.

67 Idem

## 2. Contribution et rétribution dans l'économie servicielle

Les spécificités de l'économie servicielle sont nombreuses :

- Dans le monde industriel, 80 % des actifs sont constitués par les actifs matériels et la recherche, alors que dans le serviciel, 80 % des actifs sont immatériels<sup>68</sup> ; comment comptabiliser des valeurs immatérielles telles que le bénéfice de l'éco-conception, de la réparabilité, des compétences des salariés, la qualité de vie au travail, etc. ?
- La création de valeur implique le client/bénéficiaire qui en toute logique, est en droit d'en attendre une forme de retour.
- La création de valeur implique différemment le salarié qui capitalise son expérience et ses idées pour l'entreprise et son client. Ainsi davantage d'implication signifie davantage de capital dont il doit être rétribué.
- Elle implique enfin le partage et la coopération entre acteurs, qui pourraient être valorisés (monétisés) pour permettre d'appréhender le coût complet théorique du produit/service, et donc sa marge en fonction de la fixation du prix.

Plus généralement, la mesure de la rentabilité devrait être différente pour l'économie servicielle dont les ressorts sont différents de ceux de l'économie capitaliste. Le partage de la valeur devrait être négociée (ou renégociée) et s'accompagner d'une gouvernance adaptée.

Cependant avec un **système de comptabilité générale** unique pour toutes les entreprises, cette différenciation n'est pas possible. Face à cette limite, l'évolution de certaines pratiques comptables, fiscales et assurantielles des PME-PMI pourrait s'inspirer de celles des grands groupes (dépenses vertes comptables utilisées pour calculer le « goodwill » combinant rentabilité économique future et valeur patrimoniale, qualification de certaines dépenses environnementales en investissements : analyses de cycle de vie des produits, indices de réparabilité, investissements et études de « remanufacturation » pour l'allongement de durée de vie des produits verts, etc.).

Innovant à plus d'un titre, le fondateur de la société Mob-ion a adopté un système de **dividende contributif** : il a distribué des parts de sa société (qui a un statut de société par actions simplifiées) à ses employés, dont la valeur est passé de 1 à 41 euros aujourd'hui, et il envisage de proposer à certains de ses clients de devenir actionnaires.

68 Audition de MM. Philippe Goetzmann, élu de la CCI Paris Ile-de-France, président de la commission commerce et Jean-Charles Herrenschmidt, vice-président de la CCI Paris Ile-de-France, président de la CCI Seine-et-Marne, 8 février 2023.

### 3. Nouveau référentiel, nouveau contrat social

Il est utile ici de citer à nouveau le travail prospectif que l'ADEME a réalisé en 2017, « *Vers une économie de la fonctionnalité à haute valeur environnementale et sociale en 2050 - Les dynamiques*

*servicielle et territoriale au cœur du nouveau modèle* ». Après une période 2017-2025 où « les pionniers explorent de nouvelles voies », les deux décennies suivantes tendent résolument vers un nouveau contrat social (cf. Encadré 7).

#### ENCADRÉ 7 - LE CHEMINEMENT VERS UN AVENIR SOUHAITABLE - ADEME

« 2026-2035 : la sobriété s'impose comme référentiel »

L'enjeu de la sobriété devient le thème dominant du développement économique et social, en lien avec les évolutions des modes de consommation et des pratiques citoyennes. Le fort développement d'innovations sociales débouche sur des modes de vie plus sobres, plus responsables et coopératifs. L'adhésion aux valeurs écologiques s'accroît. La fiscalité liée aux impacts environnementaux de la production et de la consommation se renforce. Les traités internationaux évoluent et posent les impacts environnementaux et sociaux comme une limite au libre-échange et à la libre concurrence. Les politiques publiques favorisent systématiquement le développement endogène, c'est-à-dire la mobilisation des ressources humaines et territoriales locales. Les grandes entreprises qui demeurent dans un modèle industriel déterritorialisé sont remises en cause par une large part de la société. La qualité de vie au travail devient un enjeu majeur. Les modèles serviciels d'entreprises se développent ainsi quel'emploi hors salariat, réinterrogeant le modèle de revenu et la couverture sociale.

« 2036-2045 : un nouveau contrat social conforte les évolutions du modèle économique »

Un nouveau contrat social se met en place articulant droits sociaux universels et nouvelle répartition entre vie personnelle et vie professionnelle tout au long de la vie, favorisant une diversité d'engagements dans le travail. Les acteurs développent de plus en plus des dynamiques de coopération et d'engagements réciproques autour des enjeux du territoire, dans une logique d'écosystème productif coopératif. Les grandes entreprises du modèle "industriel propre déterritorialisé" font leur mue. Les effets utiles des activités entrepreneuriales sont évalués en lien avec les enjeux territoriaux, et partagés avec les citoyens. L'initiative citoyenne (innovation sociale) est devenue un moteur dans le développement des territoires. La société sort de l'hyperconsommation.

L'ADEME et plusieurs des experts auditionnés dans le cadre de la préparation de cet avis s'accordent à dire que le développement de l'économie servicielle sociale

est soutenable qui s'inscrit dans une transition écologique juste, contribuera au découplage entre croissance et bien-être<sup>69</sup>.

## C. Tendre vers le découplage entre croissance et bien-être

Réduction de la consommation de ressources matérielles (impact matière), augmentation de l'usage des ressources immatérielles, revalorisation de la collaboration : autant d'éléments caractérisant l'économie servicielle sociale et soutenable qui rompent avec les déterminants de la croissance (expansion, accélération). S'y ajoutent la nécessité **d'internaliser les externalités** sociales et environnementales et de **valoriser les « consommations évitées »** : ainsi dans une économie servicielle sociale et soutenable, la rémunération de l'architecte n'est plus fonction des mètres-carrés bâtis mais de son empreinte carbone (ACV), du niveau de service potentiel offert par le bâtiment (optimisation de ses usages) et des « m<sup>2</sup> évités »<sup>70</sup>.

Au-delà de ce découplage et de l'ambition de réduire les impacts négatifs de nos activités, M. Sempels pousse la réflexion et estime qu'il nous faut s'acheminer vers un modèle économique de régénération (restaurer la qualité des **éco-systèmes**, développer les capacités d'auto-renouvellement des systèmes naturels en réactivant les processus écologiques dégradés ou surexploités par l'activité humaine) et viser un impact positif net sur la planète. Cette approche n'est pas sans lien avec la comptabilité écosystème-centrée développée par M. Alexandre Rambaud à la chaire comptabilité économique du CIREO.

<sup>69</sup> A noter que certains chercheurs ne partagent pas cet avis. C'est le cas de Timothée Parrique, chercheur en économie écologique à l'Université de Lund en Suède, auditionné le 18 avril 2023 dans le cadre du groupe de travail « consommation durable et publicité ».

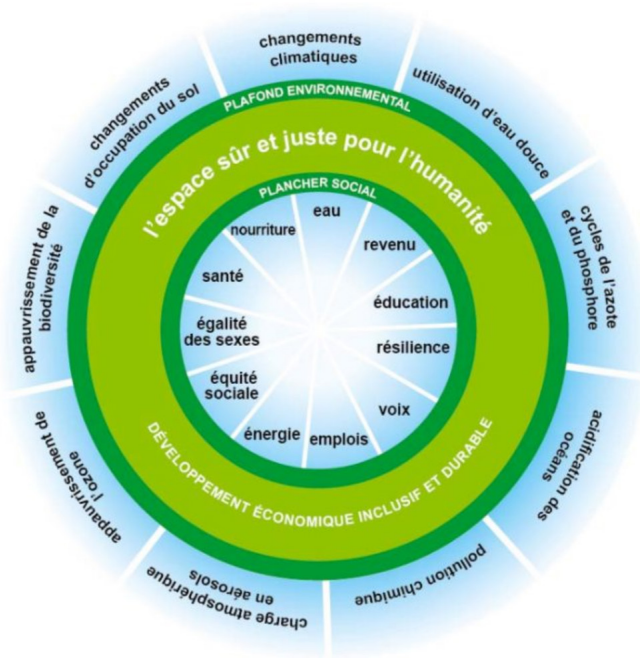
<sup>70</sup> Audition de M. Patrice Vuidel, chercheur associé à ATEMIS, 19 avril 2023.

On ne saurait terminer cette partie sans reprendre la « théorie du donut » de Mme Kate Raworth<sup>71</sup>, citée par M. Christophe Sempels, à propos des neuf limites planétaires et du concept d'« espace sûr », incluant notamment le plafond environnemental et l'« espace juste »,

ou plancher social, qui doit permettre à chaque individu de vivre dignement. À travers cette citation, M. Sempels exprime le souhait que « l'espace entrepreneurial » se concentre sur les besoins essentiels plutôt que superflus.

#### SCHÉMA 4 : LA THÉORIE DU DONUT

A partir du diagramme initial, entre les limites extérieures et intérieures, se dessine une forme bien reconnaissable... un donut. Au sein de celui-ci se trouve l'espace sûr et juste pour l'humanité, dans lequel peut prospérer une économie inclusive et durable.



Source : [oxfamfrance.org](http://oxfamfrance.org)

<sup>71</sup> Selon l'auteur, l'économie optimale est schématisée sous la forme d'un donut : le cercle qui est au centre du donut représente les objectifs sociaux minimum, un seuil à maintenir afin d'éviter les privations en matière d'éducation, de santé, d'accès à la nourriture ou à l'eau ; au-delà de l'anneau extérieur du donut se trouve le plafond écologique à ne pas franchir et qui inclut notamment le changement climatique, la pollution chimique, la disparition de la biodiversité etc. Le donut forme ainsi, entre ces deux cercles, l'espace idéal au sein duquel les besoins de tous peuvent être satisfaits sans excéder les capacités planétaires.



Dans la même lignée, M. Moati, auditionné dans le cadre de travaux menés sur la consommation durable<sup>72</sup>, confirmait que la viabilité des entreprises de l'économie servicielle n'est pas prouvée. Or ce modèle, lorsqu'il est vertueux, est le mieux à même de déconnecter la création de valeur de la consommation de matière,

et donc de sortir d'une logique de volume avec l'objectif d'atteindre un nouvel équilibre par lequel pour être rentable, il faudra être durable. Une telle transformation doit être accompagnée par l'État, y compris dans les incitations à privilégier le bonheur eudémonique plutôt qu'hédonique.

\*\*\*

Les frontières entre le monde des services, celui des industries manufacturières et celui du numérique sont de plus en plus floues et poreuses. De nombreux services fonctionnent exactement comme des industries (télécommunications, énergie, services urbains). La production matérielle, de son côté, mobilise d'innombrables services (communication, informatique, maintenance technique, sans parler des services plus banals comme l'immobilier, le nettoyage, la restauration, etc.).

Dans ce système « industrie-services-numérique », l'économie servicielle sociale et soutenable, telle que nous l'avons définie (performance d'usage, durabilité, compétences, collaborations), tient une place particulière. En effet, ses objectifs sont parfaitement alignés avec les stratégies nationales de transition écologique, de justice sociale, de réindustrialisation et d'aménagement du territoire.

Pour ne prendre qu'elle, la directive européenne CSRD (« Corporate sustainability reporting directive ») qui s'applique à partir de cette année à un nombre plus important d'entreprises françaises, incite celles-ci à repenser leurs processus et leurs impacts ainsi que leurs politiques sociales. Pour les entreprises de l'économie servicielle, ces éléments sont connus et sous-tendent d'ores et déjà leurs pratiques.

Dans la partie qui suit, le CESE identifie les conditions à mettre en place pour favoriser le cheminement vers une économie servicielle au service d'une transition écologique juste, au bénéfice de l'ensemble de ses acteurs, et des préconisations spécifiques susceptibles de faciliter ce développement.

<sup>72</sup> Audition de M. Philippe Moati, fondateur de l'ObSoCo, 25 avril 2023.

## PARTIE 03

# Pour une économie servicielle sociale et soutenable : conditions de la réussite et préconisations

Le CESE défend une conception de l'économie servicielle fondée sur la confiance entre les différentes parties prenantes et dont l'action s'inscrit en cohérence avec les enjeux environnementaux et sociaux. Le

développement de cette économie servicielle est possible à différentes conditions et nécessite une réelle impulsion des pouvoirs publics. C'est sur ce dernier point que le CESE souhaite exprimer ses préconisations.

## A - Les conditions favorables au développement de l'économie servicielle

Un environnement favorable au développement d'une économie servicielle sociale et soutenable requiert trois éléments : une évolution culturelle, des conditions juridiques plus propices et des conditions financières adaptées.

### 1. Conditions culturelles : diffuser les modifications profondes engendrées par l'économie servicielle

Il est nécessaire de faire connaître plus largement le modèle d'économie servicielle tant auprès des jeunes générations que des salariés. Concrètement, il s'agit de renforcer l'enseignement de l'économie servicielle dans les programmes d'économie et de gestion au lycée (général et professionnel), de l'enseignement supérieur (universités, écoles de commerce et d'ingénieurs...) et des centres de formation d'apprentis (CFA).

Il paraît également indispensable d'activer les leviers suivants :

- Sensibiliser les responsables d'entreprise, y compris par le biais des réseaux, au modèle serviciel social et soutenable, impliquer les salariés dans la gestion du changement et accompagner les managers.
- S'appuyer sur les chambres de commerce et d'industrie (CCI) et des chambres de métiers et de l'artisanat (CMA) notamment pour diffuser une culture de la coopération auprès des entreprises et des syndicats patronaux.
- Encourager les coopérations par exemple à travers les groupements d'intérêt économique (GIE) pour favoriser la mutualisation des ressources humaines et matérielles.
- Soutenir le développement de formations ou d'écoles pour former aux métiers de l'économie servicielle

plus particulièrement sous l'angle des savoir-faire (exemples : réparation, logistique, analyse des besoins, etc....) en s'appuyant sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales.

- Encourager, en complément, le développement des « recycleries » et des espaces de type « repair café », etc... afin que les consommateurs s'emparent également des savoir-faire de maintenance et réparation de leurs équipements.

## **2. Conditions juridiques : interroger et renforcer les droits**

Ces conditions concernent plusieurs dimensions : droits des salariés, droits des consommateurs, droit de la concurrence et protection des données personnelles.

### **Droits et participation des salariés**

Les salariés sont des acteurs incontournables de l'économie servicielle. Pour mieux reconnaître ce rôle, les acteurs de l'économie servicielle pourraient s'appuyer sur la loi PACTE en se déclarant « sociétés à mission » et/ou s'inspirer du modèle de gouvernance des sociétés coopératives et participatives (SCOP) et des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) qui se caractérise notamment par la participation des salariés au capital de l'organisme, une gouvernance démocratique (1 personne = 1 voix) et où les résultats sont partagés équitablement.

Au-delà, il convient de négocier par le dialogue social et professionnel au niveau des branches et des entreprises pour faire évoluer les droits en conséquence de l'économie servicielle en particulier en termes de :

- Formation, tutorat, reconversion, portage des droits, qualité de vie au travail et temps de travail ;
- Reconnaissance, valorisation des compétences des salariés et donner du sens au travail ;
- Salaires, rémunérations (structure et méthodes d'évaluation) et dans le partage de la valeur ajoutée.

En écho à ces considérations, le CESE appelle dans son avis « *Travail et santé-environnement : quels défis à relever face aux dérèglements climatiques ?* », à une mobilisation des entreprises et des acteurs du dialogue social, notamment pour « Faire des conséquences environnementales des orientations stratégiques de l'entreprise un thème de consultations récurrentes obligatoires du CSE.

### **Droits des consommateurs**

Si une sensibilisation du consommateur aux problèmes posés par l'économie servicielle devrait être envisagée, il est avant tout important de rendre attractive l'offre pour le consommateur en la sécurisant et en garantissant la qualité de sa performance. Ainsi, l'économie servicielle suppose d'apporter des garanties aux consommateurs et de préserver voire de renforcer leurs droits.

Une attention particulière doit être portée à la location de longue durée, peu réglementée, qui peut représenter un véritable risque financier et juridique pour le consommateur comme l'ont signalé les associations de défense des consommateurs.

En effet, l'économie servicielle en tant qu'elle est fondée sur la captation du flux-client peut présenter des risques financiers pour le consommateur : multiplication des abonnements indolores sur quelques mois mais pouvant se révéler exorbitants à la longue et générer du surendettement ; risque de captation ; exploitation des données numériques et recours potentiel à l'intelligence artificielle à l'insu du consommateur ; participation du consommateur à des expérimentations visant à mieux cerner le besoin pour lesquelles le consommateur ne reçoit pas de contrepartie, etc.

De plus, lorsque les consommateurs interagissent avec un système de décision automatisée (ADM, fréquent avec l'économie servicielle), ils doivent être correctement informés de son fonctionnement et de son mode de résiliation.

### **Droits de la concurrence**

Les règles françaises et de l'UE sur la sécurité et la responsabilité des produits et des services, adaptées à l'ère numérique, doivent garantir des pratiques commerciales non déloyales ou discriminatoires, une transparence dans ces processus, l'utilisation de données de haute qualité et non biaisées dans les systèmes de décision algorithmiques.

Dans un espace économique encadré par le droit européen de la concurrence, il ne sera pas aisé de développer des activités mues par des logiques de coopération sur les secteurs marchands comme sur les secteurs non-marchands.

Il faut s'interroger sur la nécessité de nouveaux standards susceptibles de contrebalancer les règles de concurrence européennes en permettant la distinction entre secteur marchand et non-marchand (et plus généralement de l'économie sociale et solidaire).

### **Protection des données personnelles**

L'Europe a également un rôle à jouer dans la protection des données :

- en assurant l'application du RGPD au-delà des frontières européennes ;
- en garantissant les principes de traçabilité, transparence et contrôle sur la qualité et l'équité d'accès aux données et l'absence de biais dans les futures réglementations sur les données – en particulier dans le « *Data Act* », l'« *Artificial Intelligence Act* » et l'« *AI liability Act* ».

### **3. Conditions financières : faciliter l'accès aux financements pour investir et à la commande publique pour donner une impulsion et développer un modèle serviciel social et durable**

L'état des lieux a établi la difficulté des entreprises désireuses d'adhérer au modèle serviciel, à trouver des financements pour les accompagner dans ce projet de conception ou de transformation. Ce modèle est en rupture avec les schémas bancaires et comptables actuels.

#### **Accès aux financements, comptabilité, investissements, R&D**

Les fonds propres ne peuvent pas être l'unique source de financement des entreprises engagées dans une démarche servicielle ; l'accès au crédit pour les entreprises de l'économie servicielle doit être facilité :

- Par une comptabilité adaptée qui ne prend pas seulement en compte les chiffres d'affaires avec une grille d'analyse classique des critères financiers et permet des amortissements à très long terme, voire monétise les baisses d'émissions carbone et d'empreinte matière ; à terme, les entreprises de l'économie servicielle pourraient largement adopter des normes comptables intégrant la dette écologique (modèle CARE, comptabilité écosystème centrée) ;

- En tenant compte également d'un besoin en fonds de roulement plus élevé ;

- Par des solutions dédiées à l'économie servicielle via la Banque publique d'investissement (BPI) et la Banque des territoires (BDT), en concertation et soutien des collectivités territoriales concernées.

Sur le plan comptable, les dépenses environnementales pourraient être comptabilisées en investissements, devenant ainsi amortissables. De plus, lorsqu'elles sont passées en charges par les entreprises non cotées, celles-ci sont désavantagées par rapport aux entreprises cotées pour lesquelles les dépenses vertes peuvent accroître la valeur d'acquisition potentielle (goodwill)<sup>73</sup>.

Sur le plan fiscal, les entreprises de l'économie servicielle pourraient être accompagnées en tant qu'actrices de la transition écologique y compris concernant les dépenses de recherche et d'investissements. La France, très loin des objectifs de 3 % de R&D (comme le souligne régulièrement le CESE), devrait prévoir une augmentation conséquente pour les projets favorables à l'économie servicielle sociale et soutenable, en particulier dans les technologies innovantes et les sciences du vivant. Dans cette optique, les entreprises qui s'engagent et prévoient d'investir dans la recherche devraient être encouragées à recourir au crédit d'impôt recherche (CIR).

<sup>73</sup> Audition de M. Christian Bruère, président de Mob-ion, 8 mars 2023.

En revanche, les critères d'accès au Crédit d'Impôt Innovation (CII<sup>74</sup>), prévus pour les PME, ne sont à ce jour pas adaptés à l'économie servicielle.

Qu'elles soient financières, comptables, fiscales, culturelles ou juridiques, les conditions favorables au développement de l'économie servicielle sont nombreuses. Sur les financements en particulier, comme le CESE le rappelle régulièrement, les aides doivent être conditionnées à une action favorable et l'effectivité des conditionnalités constitue un élément important.

### **L'importance de la commande publique pour impulser l'économie servicielle juste**

La commande publique pourrait être un vecteur de développement de l'économie servicielle : l'approche reposant sur la redéfinition du besoin réel et sur la recherche de la performance d'usage plutôt que sur l'acquisition systématique d'un bien matériel gagnerait à être privilégiée par les acheteurs publics. Cela nécessite des modifications dans la préparation des documents d'appels d'offres et implicitement, une bonne compréhension des spécificités de l'économie servicielle.

Le Centre international de ressources et d'innovations pour le développement durable (CIRIDD) a lancé des expérimentations qui ont mis en lumière les difficultés et les voies de solutions : comment passer d'un raisonnement en prix à un raisonnement en coût global, d'une logique de quantité à une logique de qualité, comment adopter une relation de coopération et de confiance, etc. autant de changements qui impliquent des évolutions dans le travail et l'organisation des entités publiques et des opérateurs

économiques ainsi que des modalités de contractualisation<sup>75</sup>. Choisir un marché pour lequel des enjeux forts justifient et motivent un changement d'approche peut faciliter le succès d'une telle démarche, par exemple dans le cadre d'actions s'intégrant dans des politiques publiques au cœur de l'actualité (zéro déchets, qualité de l'air, etc.). Concrètement, le CIRIDD encourage le choix d'un cahier des charges fonctionnel plutôt que technique : plutôt que de commander une tondeuse, la collectivité territoriale exprime un besoin sous forme de fonctionnalité (ici, la tonte) et pourra se voir proposer, à travers son appel d'offres, une solution d'éco-pâturage.

### **L'importance de l'échelon local**

Au niveau national et des territoires, de nombreux dispositifs peuvent encourager, directement et indirectement, la mise en œuvre de l'économie servicielle lors de la commande publique : la loi relative à la transition énergétique pour la Croissance Verte (TEpCV) ; les démarches Territoire Zéro Déchet, Zéro Gaspillage et Economie Circulaire ; les programmes de prévention et de gestion des déchets la promotion des achats socialement et écologiquement responsables ou en lien avec le Plan national d'actions pour l'achat public durable (PNAAPD).

C'est à l'échelon territorial que les dynamiques d'économie servicielle sont les mieux à même de bourgeonner. En s'adossant aux observatoires et aux réseaux territoriaux, l'information et la mise en relation d'entrepreneurs et d'entreprises mus par des objectifs communs pourraient se traduire par des coopérations durables.

74 Le CII peut s'appliquer aux projets de conception d'un prototype, de réalisation d'un prototype ou d'installation pilote d'un nouveau produit. Seule la partie technologie d'une innovation de service peut être éligible au CII. <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/credit-impot-innovation#>

75 CIRIDD : [Intégrer l'économie de la fonctionnalité dans la commande publique - 2ème version du guide \(ciridd.org\)](#)

## B - Préconisations

Le CESE souhaite interpellier les pouvoirs publics sur deux points essentiels : d'une part, la nécessité de mieux connaître le phénomène de l'économie servicielle afin de pouvoir agir sur les leviers les plus effectifs, et d'autre part, l'importance des coopérations entre acteurs au niveau local.

### 1. Études : pour une meilleure compréhension et un meilleur suivi de l'économie servicielle

Aujourd'hui, il n'existe pas de photographie générale de l'économie servicielle. Certains laboratoires (exemple ATEMIS) ou chercheurs ont fait du sujet leur champ d'étude, mais les données présentées sont souvent circonscrites à une région donnée ou un secteur d'activité précis. Par ailleurs, l'économie servicielle entend intégrer une dimension sociale et écologique dans son approche ; cette évaluation serait l'occasion de vérifier l'effectivité de ces ambitions. Une meilleure connaissance du sujet est indispensable pour permettre aux politiques publiques d'agir avec efficacité.

#### PRÉCONISATION #1

Mettre en place un comité des parties prenantes à l'instar du conseil national de l'économie circulaire, en charge de l'analyse et du suivi des dynamiques de l'économie servicielle afin notamment d'éclairer les politiques publiques d'accompagnement.

Ce comité composé d'entreprises, d'élus, de représentants des salariés, d'associations et autres acteurs de l'économie sociale et solidaire ainsi que de citoyens, serait un lieu d'échanges de bonnes pratiques, d'analyses et de formulation de recommandations à destination des pouvoirs publics.

Une première évaluation permettrait de mieux capter la présence du modèle serviciel dans le tissu économique français et d'identifier les secteurs et les régions dans lesquels il s'installe. Cette évaluation pourrait être également l'occasion de sonder les intentions des entreprises au regard de ce modèle. De façon plus opérationnelle, cette évaluation pourrait prévoir la mise en place d'indicateurs afin de mesurer notamment les interactions avec d'autres acteurs (ESS, collectivités), les écosystèmes coopératifs, leurs modèles de gestion des ressources humaines, leur contribution à la transition écologique (davantage d'ACV) dans le but d'étudier les conditions d'une plus grande viabilité. Cette évaluation pourrait être confiée conjointement à la direction générale des entreprises (DGE) et à l'ADEME avec l'appui de l'INSEE. Ces structures pourraient mener des études plus précises, notamment sur les facteurs de rentabilité de ces modèles (très fragiles), les outils de pilotage de la performance, ou encore les effets néfastes éventuels pour les TPE/PME, les consommateurs et l'ensemble des entités. Par exemple, en étendant les services associés à leurs véhicules (location, maintenance, solutions de financement), les constructeurs

automobiles ont généré des incidences sur le secteur, tant pour les entreprises de location de véhicules que les garages ou les banques et organismes de crédit à la consommation auxquels les constructeurs se sont substitués.

Une cartographie aurait pour utilité de mieux saisir le fonctionnement interne des écosystèmes collaboratifs et leurs retombées sur les différents acteurs (salariés, sous-traitants, consommateurs...). Du point de vue méthodologique, cette étude pourrait utiliser une première grille de lecture pour analyser l'économie servicielle sous l'angle du travail : analyse des types d'emplois, nouvelles formes de rémunération et intéressement, niveau de qualité de vie au travail, degré de participation des salariés, relations entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants. Une autre grille de lecture pourrait s'attarder sur le consommateur : son comportement, ses difficultés et ses attentes. Ce travail pourrait être réalisé au niveau des territoires et être confié aux conseils régionaux avec l'appui des CESER.

## **2. TPE, PME, grands groupes et économie servicielle : favoriser les coopérations dans les territoires et les nouveaux modèles de gouvernance**

La pierre angulaire de l'économie servicielle repose sur son fonctionnement en mode coopératif. Or comme développé dans la partie I.A.2, ce mode n'est pas favorisé par les textes et peu pratiqué dans les faits.

Il s'agit d'encourager les grands groupes à collaborer avec les PME, ETI, TPE et start-ups pour former des écosystèmes complets de services aux clients, sur

le modèle du réseau EFC et des clubs territoriaux mis en place par l'Institut européen de l'économie et de la coopération<sup>76</sup>.

L'intermédiation entre les offreurs et les consommateurs peut faciliter la mise en relation, développer une relation de confiance tout en la sécurisant et mettre en mouvement les politiques publiques (exemple : rénovation énergétique).

### **PRÉCONISATION #2**

Pour encourager le développement d'écosystèmes favorables à l'économie servicielle, le CESE préconise la création de plateformes permettant aux entreprises de partager les meilleures pratiques ou encore de monter des financements de projets s'inscrivant dans une logique servicielle.

Encourager le développement de l'économie servicielle associative, mutualiste et **coopérative** afin de favoriser en plus des logiques marchandes que l'économie servicielle peut créer, des espaces de coopération et d'entraide désintéressés.

Ces collaborations pourraient bénéficier de financements de France 2030 et s'appuyer sur des programmes tels que Territoires d'industrie et des dispositifs tels que Rebond Industriel<sup>77</sup> en retenant

<sup>76</sup> <https://www.ieefc.eu/reseaux-efc/entreprises-efc/>

<sup>77</sup> ANCT, « Une stratégie de reconquête industrielle par les territoires », 29 avril 2020 : [Territoires d'industrie](#) |



parmi les critères d'attribution les aspects de durabilité, de justice sociale et d'écosystèmes coopératifs. En effet, c'est par les services que les entreprises qui réindustrialisent peuvent devenir compétitives et viables. Il convient de sensibiliser les décideurs économiques et politiques au fait que la compétitivité/différenciation de l'industrie vient et viendra de plus en plus de la vente de la performance de services à partir des produits.

Le CESE est également favorable à des aides ciblées, associées à des critères de conditionnalité, simples et lisibles, et de suivi pour favoriser la réindustrialisation<sup>78</sup>.

#### PRÉCONISATION #3

Le CESE préconise, pour les PME, l'extension de l'éligibilité au crédit d'impôt innovation (CII) au-delà de la seule partie technologique, dans les cas où l'innovation s'inscrit dans une démarche entrepreneuriale servicielle sociale et soutenable.

Par ailleurs, la place et le rôle des travailleurs prennent une nouvelle forme au sein de l'économie servicielle, socialement plus juste : les entreprises sont encouragées à repenser leur modèle de

gouvernance et de rétribution de leurs salariés.

#### PRÉCONISATION #4

Le modèle serviciel implique un dialogue social renouvelé, pour négocier avec les partenaires sociaux des accords à partir d'un diagnostic partagé, d'un choix de priorités, notamment autour de la formation, du partage de la valeur ajoutée, de la gestion du changement ainsi que de l'organisation du travail. Le CESE invite les pouvoirs publics à transcrire fidèlement dans la loi les accords interprofessionnels, à encourager les expérimentations négociées et à faire connaître et généraliser les meilleures pratiques.

### 3. Renforcer et développer les droits des consommateurs

L'économie servicielle peut présenter des risques pour le consommateur : multiplication des abonnements indolores sur quelques mois mais pouvant se révéler exorbitants à long terme et générer du surendettement ; risque de captation ; exploitation des données numériques et recours potentiel à l'intelligence artificielle à l'insu du consommateur ; participation du

Agence nationale de la cohésion des territoires ([agence-cohesion-territoires.gouv.fr](https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr))

78Rapports annuels sur l'État de la France 2018 et 2022 ; Investissements nécessaires pour l'avenir : enjeux et déclinaisons, 2021 ; Assemblée nationale, Rapport d'information sur la conditionnalité des aides publiques aux entreprises, 2022.

consommateur à des expérimentations visant à mieux cerner le besoin sans contrepartie tangible ou intangible, etc. Face à ces risques, les contrats de garantie pourraient être repensés dans l'intérêt du consommateur.

#### PRÉCONISATION #5

Veiller à la prise en compte de l'intérêt des consommateurs et en particulier à l'adéquation du droit de la consommation, à la nécessité de garantie de qualité des services, à la transparence et au droit au désengagement.

#### **4. La commande publique comme accélérateur de l'économie servicielle**

La commande publique pourrait être un levier puissant du développement de l'économie servicielle notamment au niveau territorial. La préparation des cahiers des charges pourrait prendre en compte des critères s'inspirant de l'économie servicielle (qualité, engagement de longue durée basé sur la coopération et la confiance, etc.).

#### PRÉCONISATION #6

Utiliser la commande publique comme accélérateur de l'économie servicielle notamment par des actions de sensibilisation et de formation des acheteurs publics aux caractéristiques de cette économie. Le CESE recommande de développer le recours aux cahiers des charges fonctionnels et les approches en coût global privilégiant la qualité sur la quantité, la durée, les performances en matière de protection de l'environnement, la limitation du transport des matériaux et produits, et les filières de l'économie circulaire, etc.

#### **5. Plateformes numériques et concurrence**

Parce que l'économie servicielle utilise les données et les plateformes numériques, il est nécessaire d'améliorer les conditions de concurrence qui encadrent ces dernières pour favoriser l'émergence et le développement de nouveaux acteurs.

#### PRÉCONISATION #7

Veiller à une application pleine et entière des règlements Digital Market Act (DMA) et Digital Services Act (DSA) pour lutter contre les pratiques anticoncurrentielles notamment des géants d'internet et corriger les déséquilibres engendrés par leur domination sur le marché numérique européen

# conclusion

L'économie servicielle vise plusieurs objectifs : passer de la vente de biens ou de services, à un contrat qui repose sur les **effets utiles**, un service supérieur, tirés d'une plus grande performance d'usage grâce notamment à une meilleure définition **des besoins réels (des personnes, des entreprises et des collectivités)**. Selon la définition que le CESE soutient, l'économie servicielle doit être au service de la transition écologique, c'est-à-dire sociale et soutenable : conception des produits intégrant une analyse de leur cycle de vie, recours à l'économie circulaire, revalorisation de la place des femmes et des hommes au travail dans le fonctionnement de l'entreprise, plus grande attention portée aux besoins, satisfaction et protection des consommateurs.

Pour représenter un avantage pour l'ensemble des acteurs, le déploiement de ce modèle économique doit être accompagné car il implique des transformations profondes :

→ **de culture** entre un fournisseur de produits et son client pour passer de la vente à court terme à un contrat de confiance évolutif et sur le plus long terme, nécessitant une véritable relation personnalisée et de proximité avec le bénéficiaire,

- **dans la place du travail, des salariés et de leurs compétences** (sens du travail, formation, management coopératif, gestion du changement...),
- **dans les modes de production et de consommation** : consommation sans propriété des biens, développement du réemploi et de la réparation des biens et durabilité des produits,
- **dans l'accès au financement et dans l'investissement** stratégique dans les ressources immatérielles de l'entreprise,
- **dans la mise en place d'écosystèmes coopératifs territorialisés** associant des entreprises, leurs salariés, des collectivités et les clients (directement ou via par exemple des associations citoyennes),
- **dans un partage efficace de la valeur** : revenus liés aux effets utiles, répartition équitable de la valeur entre les partenaires de l'offre y compris les salariés, nouvelle gouvernance, etc.

Cet avis et ces préconisations s'adressent à tous les acteurs afin de garantir les conditions du développement de l'économie servicielle dans une approche sociale et soutenable.

## Agir autrement pour l'innovation sociale et environnementale

Aujourd'hui, pas de bla-bla, mais du concret. Comme cette formidable start-up française, Blablacar, qui a été la première licorne entièrement fondée sur l'économie servicielle. Du concret, comme ces 1 100 000 emplois créés par les start-up françaises dont 40 % sont hors Ile-de-France.

Un besoin des consommateurs ?

Un service fourni par les écosystèmes innovants de l'économie servicielle.

Si ces modèles d'économie plus proche de nos besoins se présentent comme ceux de l'avenir, ils n'en sont pas pour autant nouveaux. Depuis les années 1970, la plupart des entreprises ont recours à des formes de location pour leurs voitures de société ou leur matériel informatique.

Depuis un peu plus de dix ans, les entreprises françaises ont su s'appuyer sur les possibilités de l'internet pour développer de nombreuses innovations. Nous pouvons en être fiers. Les entreprises doivent pouvoir être soutenues et accompagnées par l'État et les collectivités locales afin de dynamiser les territoires, créer de nouveaux emplois. Car, l'avis le souligne bien, il s'agit de transformations profondes.

Notons que le Service public sait lui aussi être imaginatif dans ce domaine : Vélib, location de courte durée, ou Véligo, location de longue durée, en sont de bons exemples.

Et n'oublions pas que la vie en société ne peut pas s'organiser autour de la seule marchandisation des biens et services. Donner librement et gratuitement procure un « élan joyeux au service de tous et toutes » comme l'avait souligné l'avis sur le bénévolat. Des modèles comme Emmaus fondés sur le don souffrent de la concurrence de Vinted ou du Bon coin.

Notre groupe a voté l'avis.

## Agriculture

Pour diffuser l'économie servicielle, il faut d'abord, comme le souligne l'avis, mieux la faire connaître et renforcer son enseignement dans l'ensemble des cycles de formation initiale et continue.

Le développement de cette économie concerne chacun d'entre nous, chaque citoyen mais aussi tous les secteurs de la production. Dans le secteur agricole, les applications peuvent être nombreuses. La perspective d'éviter, par exemple, l'achat de machines coûteuses permet d'envisager des investissements sur d'autres facteurs de production et générer une meilleure productivité.

Il faut savoir en appréhender toutes les dimensions pour être en mesure de proposer les conditions de son développement. L'avis encourage l'accélération de l'économie servicielle mais en prenant en compte certaines limites. Elle doit, comme tous les autres secteurs de l'économie, s'intégrer dans le mouvement de la transition écologique.

Pour analyser l'ensemble des avantages et des inconvénients, mesurer les impacts économiques, sociaux et environnementaux, la mise en place d'un comité des parties prenantes est une bonne idée. À la condition d'y faire participer l'ensemble des acteurs et notamment les entreprises productrices, les usagers, les pouvoirs publics.

Nous manquons pour l'instant d'un regard technique, objectif et complet sur les conséquences de l'économie servicielle. La première préconisation est pour nous fondamentale et essentielle avant d'aller plus loin. Il est nécessaire de bien connaître le phénomène pour l'orienter dans les directions vertueuses de la transition écologique. Il reste encore beaucoup à faire avec l'économie servicielle ; cet avis ouvre une porte sur de nombreuses perspectives.

Le groupe a voté pour.

## Alternatives sociales et écologiques

Le CESE, en se penchant sur cette question de l'économie servicielle, rappelle l'importance que cette dernière soit mise au service de la transition écologique et de l'humain. En considérant qu'elle doit contribuer à remettre en cause notre modèle de production et de consommation afin que soient privilégiés les besoins immatériels et les liens, elle renvoie à des combats portés de longue date par nos organisations.

Notre groupe salue particulièrement la préconisation 4 qui appelle à un dialogue social renouvelé se basant sur des accords issus de diagnostics partagés par les partenaires sociaux. Il se félicite aussi de la préconisation 5 qui vise à la prise en compte de l'intérêt des consommateurs et consommatrices en veillant à la garantie de qualité des

services, à la transparence et au droit au désengagement.

A d'autres échelles, notre groupe considère que l'actionnement de la commande publique évoquée par la préconisation 6, ainsi que l'application des accords internationaux rappelée dans la préconisation 7, sont particulièrement importantes.

Il s'agit d'une économie émergente ; il faudra donc être attentif à la qualité du travail pour les salarié.es concerné.es, examiner les liens et frontières avec l'ESS et ne pas négliger l'impact sur les services publics.

Notre groupe remercie les rapporteures et la Commission Economie et Finances pour ce texte, que nous avons voté.

## Artisanat et professions libérales

La transformation servicielle de l'économie est déjà en cours avec le développement d'applications de partage ou de location, permettant de vendre aux clients un usage plutôt qu'un bien.

L'avis porte le message de passer à une vitesse supérieure, en mettant l'accent sur les avantages sociaux et écologiques de ce modèle.

Face à l'enjeu majeur d'économiser les ressources naturelles et l'énergie, l'économie servicielle ouvre en effet des opportunités pour les activités économiques comme pour les consommateurs.

Pour autant, ce modèle n'est pas exempt de risques, du fait notamment de sa forte imbrication avec les technologies numériques. Ainsi, pour les entreprises, on peut relever le risque de dépendance économique à de grandes plateformes, et pour les consommateurs, celui de l'exploitation de leurs données comme de leur captivité à des abonnements multiples.

Par conséquent, il est nécessaire d'évaluer les atouts comme les limites de ce modèle serviciel, mais aussi de se prémunir contre ses effets négatifs. Plusieurs préconisations de l'avis vont en ce sens.

Plus largement, il ne nous semble pas opportun de tout miser sur le serviciel. D'une part, il serait irréaliste de croire que, demain, toute l'économie pourrait devenir servicielle.

Cela est conforté par l'accent mis désormais sur la réindustrialisation tricolore comme condition essentielle de notre souveraineté ; de même, le soutien à la redynamisation des commerces et services au sein des territoires ruraux est un autre enjeu de revitalisation économique et démographique porté au service de la cohésion sociale et territoriale.

D'autre part, la décarbonation de l'économie passe aussi par d'autres trajectoires que l'économie servicielle ; c'est le cas de l'économie circulaire.

Concernant plus spécifiquement nos secteurs (artisanat, professions libérales, commerces de proximité) le modèle serviciel – fondé sur l'offre d'un résultat d'usage – ne pourrait être que complémentaire de ce qui fait l'ADN de chacune de nos professions et de chacun de nos métiers.

De plus, nous devons être vigilants face au risque, pour nos professionnels, d'être positionnés uniquement comme sous-traitants d'entreprises centrées sur l'économie servicielle.

Un tel risque peut toutefois être écarté lorsque nos secteurs s'inscrivent dans une approche servicielle au sein d'Ecosystèmes Coopératifs Territoriaux portés par des collectivités.

Il s'agit alors de dynamiques s'organisant autour d'un dialogue équilibré entre tous les acteurs d'un territoire, pour construire ensemble des solutions en réponse aux besoins d'une collectivité en termes de transition sociale et écologique.

Ce levier nous semble porteur pour développer des approches économiques servicielles en lien avec des dynamiques partagées et portées à l'échelon local.

Considérant que l'avis apporte un éclairage utile sur l'économie servicielle, même si le sujet lui semble encore devoir être exploré, le groupe Artisanat et Professions libérales l'a voté.

## Associations et CFDT

Pour nos deux groupes, Associations et CFDT, réussir une transition écologique socialement juste et responsable, nous oblige à repenser nos modes de production et de consommation.

Pour y arriver, il nous faut sortir d'une logique de volume et, dès la conception des produits, intégrer des critères de durabilité et de réemploi. Pour cela, il faut analyser leur cycle de vie, tout en évaluant leur bilan carbone et leur empreinte matière. Il convient également de développer une économie circulaire favorisant le réemploi, la réparation des biens et la durabilité des produits.

Parallèlement, pour répondre à une démarche de nécessaire sobriété, il nous faudra, comme nous y invite l'avis, repenser nos modes de consommation et passer pour partie, de la propriété à l'usage, en développant une économie servicielle sociale et soutenable.

Parce que les travailleuses et les travailleurs sont au centre de ces transformations, il est nécessaire de les associer le plus en amont possible aux changements organisationnels induits par ce nouveau mode de production. Cela implique, comme indiqué dans l'avis, *« un dialogue social renouvelé, pour négocier avec les partenaires sociaux des accords à partir d'un diagnostic partagé, d'un choix de priorités, notamment autour de la formation, du partage de la valeur ajoutée, de la gestion du changement ainsi que de l'organisation du travail. »*

De même, alors que ce modèle économique peut présenter des risques pour les consommateurs, en les entraînant par exemple vers la spirale du surendettement et du profilage numérique de leurs modes de vie, il est nécessaire, comme indiqué dans l'avis, de prendre en compte leurs intérêts en garantissant une qualité de service, une sécurité accrue de leurs données personnelles, une transparence et un droit effectif au désengagement.

Si ce modèle économique n'est pas nouveau, il reste encore embryonnaire et souvent limité à la sphère des entreprises. La production d'usage demande plus d'interactions, de proximité, de coopération entre les différentes étapes de la production, entre les entreprises d'une même filière ou d'un même territoire ainsi qu'un meilleur partage de la valeur. Il nous faut donc encourager le développement d'écosystèmes favorables.

C'est pourquoi, il nous semble indispensable de « favoriser l'émergence d'une économie servicielle associative, mutualiste et coopérative afin de favoriser, en plus des logiques marchandes que ce modèle économique peut créer, des espaces de coopération et d'entraide désintéressés ».

Enfin, nos groupes des Associations et de la CFDT estiment que les pouvoirs publics ont un rôle majeur à jouer pour le développement de cet écosystème. C'est pourquoi, nous soutenons la mise en place d'un comité des parties prenantes et l'utilisation de la commande publique comme accélérateur de l'économie servicielle, en veillant toutefois au respect du cahier des charges et à l'effectivité d'un effet mesurable sur la transition environnementale.

Nos groupes ont voté cet avis.

## CFTC

Lorsque nous observons notre société de consommation et d'usage nous constatons qu'elle se transforme rapidement sous diverses influences. La période COVID a accéléré durablement les mutations de comportements de l'ensemble des acteurs économiques.

La nécessité de s'adapter à des contraintes inconnues jusqu'alors bouscule les habitudes.

Le changement de paradigme économique est évident, même s'il ne concerne pas immédiatement toutes les générations. Les juniors semblent plus prompts à utiliser sans acheter alors que la possession est encore très ancrée chez les seniors. Nous devons repenser nos modèles de production et d'organisation pour générer de la performance et créer la confiance en respectant l'environnement.



La commission, et ses deux rapporteuses, mettent en lumière les composantes indispensables au passage maîtrisé du modèle actuel à celui des générations futures. Passer de l'obsolescence programmée à la pérennité programmée implique une prise de conscience collective.

La mise en perspective des 3 piliers permet de rappeler que notre système économique est structurant :

- La durabilité des biens produits permet de gérer au plus juste la consommation de matières premières ;
- La place du monde du travail en général dans la transformation est nécessaire pour améliorer la qualité du produit et du service ;
- Le numérique et l'intelligence artificielle bousculent les utilisations et nécessitent une vigilance accrue.

La CFTC souligne la préconisation 1 : la mise en place d'un comité des parties prenantes qui effectuerait un travail d'analyses prospectives auprès des décideurs qui ont encore besoin d'être dynamisés.

Nous soutenons, bien entendu, la préconisation 4 qui encourage un dialogue social de qualité avec les partenaires sociaux, à partir de constats partagés sur la gestion du changement, les rémunérations, la reconnaissance professionnelle, la formation. L'invitation du CESE lancée aux pouvoirs publics à transcrire fidèlement les accords interpro doit s'appliquer dès maintenant. Pour le partage de la valeur, par exemple, actuellement.

Enfin la CFTC soutient la préconisation 5 qui prend en compte le risque pour le consommateur d'être victime de propositions multiples et mal évaluées.

Le groupe CFTC votera en faveur de l'avis et adresse ses sincères remerciements aux rapporteuses, aux membres de la Commission et au personnel du CESE.

## CFE-CGC

L'économie servicielle s'apparente à un nouveau mode économique, mais sera-t-il plus vertueux que tous les autres ? Elle favorise la culture de l'immédiateté et de l'impersonnalité dans les relations de service. Les interactions humaines sont souvent réduites à de simples transactions en ligne, avec une perte de contact, de pertes de connaissances, du savoir-faire et de relations sociales significatives.

Le groupe CFE-CGC insiste sur la nécessité dans les entreprises de s'appuyer sur le dialogue social pour ce nouveau modèle de gouvernance.

La CFE-CGC reconnaît les avantages potentiels offerts par cette économie servicielle. Elle favorise la flexibilité, permettant aux femmes et aux hommes de trouver du travail temporaire, à temps partiel qui correspondent à leurs compétences et à leurs disponibilités.

Nous ne pouvons cependant pas ignorer les défis et les risques associés à cette économie émergente. L'économie servicielle est souvent marquée par une précarité croissante du travail, avec des contrats à court terme, des bas salaires et une absence de protection sociale.

En outre, l'économie servicielle est souvent caractérisée par une asymétrie de pouvoir entre les travailleurs, les plateformes et les employeurs. Les pratiques de gestion algorithmique qui édictent leurs horaires, leurs tarifs et leurs conditions de travail sans possibilité de négociation collective ou de dialogue social. Les hommes et les femmes qui travaillent dans l'entreprise, ou bien les sous-traitants doivent pouvoir bénéficier de la transparence et de la responsabilité dans cette pratique de gestion, dans la compréhension claire des critères qui influencent leurs rémunérations, le temps de travail et les opportunités d'évolution professionnelle. Aussi notre groupe soutient la préconisation 4 qui appelle à un dialogue social renouvelé autour de la formation, du partage de la valeur ajoutée, de la gestion du changement et de l'organisation du travail.

Bien que cette économie offre une commodité et un accès facilité à divers services, il est crucial de prendre en compte les conséquences néfastes qu'elle peut engendrer également pour les consommateurs en matière de qualité variable des services. Les consommateurs peuvent se retrouver confrontés à une multitude de contrat de services, des retards, services non aux normes, voire des fraudes sans avoir de recours adéquat pour résoudre ces problèmes. Cette pratique peut entraîner une augmentation des inégalités d'accès aux services pour certaines populations en particulier les personnes âgées, les personnes à faible revenus, peuvent être exclues de cette économie numérique en raison de leur manque de compétence technologie ou d'accès à internet. Cela aggrave les inégalités sociales. Une autre dérive de l'économie servicielle réside dans la violation de la vie privée et de la protection des données des consommateurs.

En conclusion, notre groupe considère que l'économie servicielle présente à la fois des opportunités, des défis, et des risques pour les travailleurs. Il est essentiel que des mesures soient prises pour protéger les droits et les intérêts des hommes et des femmes travailleurs de cette économie servicielle. Le groupe CFE-CGC votera cet avis.

## CGT

L'économie servicielle, la révolution informationnelle et numérique réinterroge l'ensemble de la chaîne de valeur des actes de production, le lien industrie/services/politiques publiques, en même temps qu'il modifie les rapports sociaux. C'est immense !

Les intérêts contradictoires dans la société demeurent et s'affrontent des conceptions opposées de l'économie servicielle :

- d'un côté, un simple relai de croissance qui perpétue le pire des logiques systémiques capitalistes actuelles basées sur la concurrence et la financiarisation, qui sacrifie la nature, les travailleuses et travailleurs ;
- de l'autre, une occasion de transformation vers plus d'efficacité sociale et économique, de durabilité, de démocratie sociale. La CGT défend cette approche qui permet de répondre aux attentes nouvelles de la société vers plus de partage, de mutualisation, de coopération et d'intérêt général.

Le mérite de cet avis est d'ouvrir de premières pistes et d'affirmer une conception « sociale et soutenable » de cette économie, « au service de l'environnement et de l'humain ». Ce parti pris enthousiaste des évolutions empêche parfois l'analyse des aspects négatifs ou des points de vigilance, et amène à quelques possibles vœux pieux.

Nombre d'enjeux essentiels sont pointés, certains que nous appuyons particulièrement :

- la revalorisation de la place des femmes et des hommes au travail ;
- les liens « industrie-services-numérique »
- le développement de l'ancrage territorial ;
- la question centrale de la définition des besoins, avec au cœur les travailleurs et les consommateurs ;
- l'autonomie stratégique, les relocalisations et la réindustrialisation ;
- la mise en avant de la diversité du champ de l'ESS comme atout.

Mais pour la CGT, il faut aller plus loin sur quelques questions clefs qui sont portées par ce modèle :

- le rôle des politiques publiques, la promotion des services publics comme levier et réponse aux besoins des populations, la construction de nouvelles régulations/sécurisations autour de conditionnalités et de leur contrôle ;
- la rupture avec le modèle actuel concernant la chaîne de valeur, son partage, la formation des prix et les revenus, la question de nouvelles gouvernances et coopérations, notamment entre donneur d'ordre et sous-traitant ;
- la gestion de la donnée et des libertés publiques, avec le domaine marchand qui envahit la sphère personnelle et privée ;
- les transformations du travail et l'exigence du travailler autrement, du travailler mieux. Ce qui nécessite la construction d'un

nouveau statut du travail, avec au cœur l'emploi, la formation et la qualification des salariés, les reconnaissances de celles-ci.

Cet avis est un début qui permet de mieux appréhender un modèle d'économie servicielle souhaitable. Il demande à être mis à l'épreuve de la participation de toutes et tous pour que serviciel et progrès social puissent faire sens commun. Le groupe l'a voté.

## CGT-FO

Comme le titre le résume bien, l'économie servicielle est construite autour de l'usage d'un service ou d'un bien et cet usage ainsi que la transaction commerciale qui le permet s'arrêtent dès lors que le besoin cesse. Durant sa vie, un même produit peut donc répondre successivement aux besoins de plusieurs consommateurs. Il y a une forme d'optimisation de l'usage du produit durant son cycle de vie, ce qui évite les surproductions qui ne trouvent pas preneurs et diminue les impacts sur l'environnement et l'utilisation des ressources naturelles. Selon cet avis, un autre lien se met en place avec un meilleur équilibre de la relation entre le professionnel et le consommateur. Un tel système favoriserait de meilleures conditions de travail et serait bénéfique aux salariés. Certes cet avis reconnaît la difficulté à cerner cette économie basée sur le service, ni même à la mesurer c'est pourquoi il axe une partie de ses préconisations sur la mise en lumière de cette nouvelle manière de vendre et de consommer en définissant les conditions de son développement et les aides et

soutiens qui doivent lui être accordés. Plusieurs pistes sont proposées, comme le renforcement du dialogue social, la prise en compte des intérêts des consommateurs. L'ancrage dans le territoire est également mis en avant ainsi que la relocalisation industrielle.

Bien sûr le groupe FO souscrit au développement d'un modèle économique construit autour de l'humain, du respect du salarié et d'un partage équitable de la richesse qu'il crée. De même une relation commerciale équilibrée et respectueuse des consommateurs doit être la règle. Nous sommes cependant sceptiques quant à la possibilité de transformer des démarches commerciales parfois de niches en modèle alternatif, des démarches qui peuvent d'ailleurs connaître les mêmes tentations de recherche de gains avant tout et enfermer le consommateur dans des relations d'une complexité telle qu'il paiera en définitif un service plus cher, qu'il aurait mieux fait d'acheter. Noter enfin qu'une démarche servicielle réduit les relations et liens humains que la possession de produits et leur échange permettent.

Malgré ses réserves sur la portée de ce texte et les bénéfices économiques sociaux et environnementaux d'une économie servicielle, le groupe FO votera en faveur de cet avis.

## Coopération

Notre économie de propriété devient peu à peu une économie d'usage.

Avec la pandémie de Covid-19, de nombreux secteurs ont basculé dans le service et leurs prestations permet aux clients d'accéder aux biens par d'autres voies que l'achat.

Cette évolution est à la fois globale (elle concerne tous les secteurs) et massive (un quart des entreprises manufacturières installées en France ne vendent aujourd'hui que des services).

L'usage ou le bénéfice que l'on tire d'un produit deviennent peu à peu plus importants que sa possession.

Ce qui est aujourd'hui davantage recherché par le consommateur, c'est l'effet utile, c'est-à-dire non pas l'objet lui-même mais ce qu'il va lui permettre de réaliser.

De ce fait, l'économie dite « servicielle » répond à la fois aux nouvelles attentes des consommateurs, mais aussi aux impératifs de transitions énergétique et écologique, d'écoresponsabilité et de sobriété.

L'avis le montre bien, le basculement des entreprises dans cette forme d'économie n'est cependant pas toujours un long fleuve tranquille.

Un grand obstacle se dresse sur leur route : l'aspect culturel.

En France, il n'est pas toujours facile de faire collaborer les grands groupes entre eux ainsi que les grands groupes avec les PME. Il faudra pourtant créer des coopérations entre entreprises.

En rupture avec l'économie linéaire, les idées fortes du serviciel sont en effet la coopération et la mutualisation.

Pour la France, qui compte de nombreux acteurs des services, c'est une chance à saisir.

De ce fait et en tant que coopérateurs, nous sommes convaincus que les entreprises de l'économie sociale et solidaire (associations, mutuelles, coopératives – et notamment les SCOP et SCIC sur le partage de la valeur) ont toute leur place !

Notre groupe a voté favorablement.

## Entreprises

En se saisissant du sujet de l'économie servicielle, le CESE aborde un thème aux enjeux majeurs et d'une grande actualité. Le premier intérêt de cet avis est de faire œuvre de pédagogie en démystifiant un concept souvent méconnu voire sous-estimé et en renversant quelques idées reçues.

Disons-le clairement, l'économie servicielle n'est ni l'économie des services ni le secteur tertiaire. Par serviciel, on entend le fait pour une entreprise de vendre non pas la possession d'un bien, d'un espace ou d'une infrastructure, mais l'usage et la performance d'usage de ce bien. Le monde anglo-saxon désigne cela par la formule « as a service », c'est-à-dire « en tant que service ». A titre d'exemple, ce modèle permet à une entreprise d'accéder à un système d'éclairage sans l'acquérir, réduisant ainsi le coût initial et les coûts liés à la maintenance et à la consommation d'énergie (jusqu'à 70 %). Il permet également à un client, propriétaire d'un bâtiment, de payer ses factures sur les économies réelles d'énergie, entraînant une réduction immédiate des dépenses d'exploitation.

De l'habitat à la mobilité, en passant par l'alimentation, l'équipement industriel ou particulier et l'informatique, pas un domaine n'échappe à cette tendance de fond. L'économie servicielle sera d'autant plus effective qu'elle sera conçue en quelque sorte « sur mesure » à partir des besoins très affinés du client.

Si ces modèles augmentent la performance d'un bien, d'une machine ou d'un appareil en améliorant leur usage, ils sont

aussi pertinents pour réduire la consommation d'énergie et de ressources naturelles, d'où leur grande attractivité.

Ils participent donc des voies à retenir pour conjuguer croissance durable, limitation et transformation des ressources énergétiques, renforcement de l'autonomie stratégique, réindustrialisation des territoires, relocalisations des entreprises et préservation de bonnes conditions de travail.

L'avis émet ainsi sept préconisations, en définissant au préalable un environnement favorable au développement d'une économie servicielle sociale et soutenable. Parce qu'elle est nécessairement tournée vers l'avenir, le CESE interpelle les pouvoirs publics sur deux points essentiels :

- la nécessité de mieux documenter, étudier et comprendre le phénomène de l'économie servicielle afin de pouvoir agir sur les leviers les plus effectifs à son développement ;
- l'importance des coopérations entre les acteurs au niveau local.

Pour le groupe Entreprises, ces préconisations vont dans le bon sens, mais pour rendre cette économie véritablement efficace, il souhaite insister sur deux aspects. D'une part, il convient de renforcer l'accès aux financements et à une comptabilité adaptée.

Force est de constater, la difficulté pour les entreprises, désireuses d'adhérer au modèle serviciel, de trouver des financements pour les accompagner dans ce projet. Ce modèle est en rupture avec les schémas bancaires et comptables classiques. Pour bien appréhender

l'originalité de la création de valeur dans l'économie servicielle, le groupe Entreprises approuve les améliorations financières et comptables proposées telles que faciliter l'accès au crédit, rendre effectif les amortissements à très long terme, voire accepter un besoin en fonds de roulement plus élevé.

Il convient également de proposer des solutions dédiées à l'économie servicielle via la Banque publique d'investissement (BPI) et la Banque des territoires (BDT), en concertation et soutien des collectivités territoriales concernées.

Sur le plan fiscal, les entreprises de l'économie servicielle pourraient être accompagnées en tant qu'actrices de la transition écologique y compris concernant les dépenses de recherche et d'investissements. S'agissant, en particulier des PME, le groupe Entreprises approuve la préconisation 3 qui prévoit l'extension de l'éligibilité au crédit d'impôt innovation (CII) (au-delà de la seule partie technologique, dans les cas où l'innovation s'inscrit dans une démarche entrepreneuriale servicielle sociale et soutenable).

D'autre part, il ne faut pas négliger les besoins en formation qui seront importants pour aider les entreprises et leurs salariés à mettre en œuvre ces changements et ces nouveaux métiers. Il y a un enjeu d'anticipation via l'école et la formation professionnelle pour former des jeunes dans l'esprit de l'économie servicielle. Il s'agira, par exemple, d'intégrer la notion de long terme dans des business plan mais aussi dans la relation client qui vise la maintenance et la réparabilité.

En s'attachant à la manière dont les activités des entreprises changent, cet avis a pu identifier la diversité des modèles en cours de construction et les difficultés inhérentes à ce processus.

C'est cet éclairage que le CESE verse aujourd'hui à la réflexion et au débat pour que les entreprises et l'économie saisissent cette opportunité d'apporter de la valeur ajoutée pour une offre française plus compétitive.

Pour ces différentes raisons le groupe des entreprises, qui salue le travail des rapporteurs vote favorablement cet avis.

## Environnement et nature

Assurément, l'économie servicielle présente des avantages quant à l'utilisation des ressources. Prenons l'exemple d'un fabricant de machines à laver industrielles : son chiffre d'affaires étant fonction du nombre de machines qu'il vend, il sera incité à programmer l'obsolescence de son matériel.

Ce n'est plus le cas avec l'économie servicielle. S'il facture maintenant au kilogramme de linge lavé, il sera de son intérêt de concevoir des machines qui durent longtemps, se réparent facilement et consomment peu d'eau, d'électricité et de lessive.

Mais l'économie servicielle n'est une panacée ni au regard de la question des ressources, ni pour le consommateur. Les effets sur les ménages de pratiques commerciales consistant, via l'économie de l'abonnement, à capturer une part substantielle de leurs revenus et à augmenter de la sorte les dépenses contraintes, appellent à la vigilance.

En outre, quand on passe du niveau microéconomique au niveau macroéconomique, il faut tenir compte :

→ d'une part, du fait que les économies de ressources ainsi réalisées sont marginales par rapport à la nécessaire réduction drastique de notre empreinte écologique ;

→ d'autre part, des fameux effets rebonds. Les économies réalisées seront dépensées ailleurs, soit dans le même secteur soit dans d'autres secteurs.

L'économie servicielle, dans le cadre du modèle économique actuel, va dans le bon sens : celui de la réduction de la consommation de ressources. Mais l'avis présenté aujourd'hui couvre également des aspects relatifs au partage de la valeur, à la promotion des initiatives innovantes, au renforcement des droits des consommateurs et au levier de la commande publique pour favoriser l'émergence de cette nouvelle forme de consommation.

Nous y souscrivons et le groupe Environnement a voté pour.

## Familles

Les services prennent une place croissante dans notre économie moderne. Cette révolution va bien au-delà de la « tertiarisation » de l'économie puisqu'elle vise à passer de la logique « produit » à la logique « service » dans tous les secteurs d'activité, de l'industrie au tertiaire, en passant par le transport ou la grande distribution. Toutefois, cette économie servicielle trouve des limites dans ses modalités d'application.

Comme tout changement, celui-ci doit être accompagné pour anticiper, limiter les dérives et protéger les consommateurs au premier rang desquels se trouvent les familles. Cette protection est nécessaire car, comme le souligne l'avis, l'économie servicielle n'est pas exempte de risques : surendettement avec la multiplication d'abonnements à

faible coût ou encore captation des données personnelles à des fins commerciales et à la main des géants du web. Il est donc indispensable de faire évoluer le droit des consommateurs avec des garanties renforcées de qualité de services distincts des produits.

Le présent avis avance des pistes pour faire évoluer l'approche financiarisée et néo-industrielle de la performance et caractériser les lignes de force d'un modèle serviciel adossé à des dispositifs d'évaluation de la coopération, de professionnalisation et d'innovation. Ces investissements immatériels sont au fondement de la création de valeur. Ils nécessitent toutefois une nouvelle approche de la conciliation des différents temps de vie tout en favorisant les compétences collectives des salariés.

Le groupe Familles a voté l'avis.

## Organisations étudiantes et mouvements de jeunesse et UNSA

S'intéresser à l'économie servicielle, comme le fait utilement cet avis, c'est aussi et surtout s'intéresser aux mutations, aux transformations du modèle et du monde économique, aux transformations du monde du travail.

Ces transformations amènent à questionner, les conditions de la création de la valeur et les leviers possibles pour rendre ces transformations sociales et soutenables. C'est un enjeu fort si l'on veut pouvoir contrer les effets d'un modèle centré sur une production extensive et une compétitivité tout azimut, qui ne



permet plus d'atteindre un optimum collectif, et encore moins durable

En effet, passant d'une économie de vente de biens et de service à « un contrat reposant sur les effets utiles, un service supérieur tiré d'une plus grande performance d'usage grâce notamment à une meilleure définition des besoins », salariés et consommateurs se retrouvent en relation directe et continue ; les uns répondant aux besoins des autres. Ils redéfinissent alors les notions de disponibilité et d'accès au service, les compétences de la relation client, et par là de la temporalité du travail.

En redéfinissant la valeur marchande, la place de l'humain dans la production de richesse et la relation entre producteur et consommateur, le modèle de l'économie servicielle nous propose une véritable mutation vers un horizon économique souhaitable pour l'ensemble des acteurs. Il invite à dépasser un modèle de production dans lequel les questionnaires de satisfaction ne visent qu'à créer toujours plus d'indicateurs de productivité et à quantifier le travail. En intégrant ainsi le service, la qualité de vie au travail et la relation client au cœur de la production de valeur, il place l'humain au centre et se met au service de la transformation de nos modes de vie.

L'avis traite intelligemment de ces questions en ouvrant les champs du rapport au travail, du sens du travail, de l'évolution des métiers, de l'organisation du travail et des organisations. C'est, à notre sens, un nœud fondamental à traiter et des perspectives qui peuvent, si elles évitent les écueils cités dans l'avis contribuer à l'émergence des progrès sociaux.

En questionnant notre rapport au travail, le sens du travail et les valeurs qu'on lui associe, cet avis comme l'économie servicielle en tant que telle, ouvre un espace de réflexion sur une organisation

du travail qui pourrait encourager la créativité, le soin, l'adaptabilité et l'autonomie.

Enfin, et l'avis en fait une liste argumentée, les conditions à réunir sont de plusieurs ordres et pour autant foncièrement liées. Il s'agit là d'un changement de paradigme qui devra mettre l'économie au service de la société et du développement local, porteur de droits nouveaux et piloté par la puissance publique. Ce changement ne pourra se faire que si l'économie s'adapte, y compris dans ses instruments de mesures de la réussite économique (compta verte), et qu'elle puisse différencier les démarches véritablement innovantes et à vocation de servir des objectifs de développement durable, des projets « quick win » ou de « social washing ».

Considérer la valeur d'un bien ou d'un service à l'aune de ses effets utiles et de sa performance d'usage nous invite à ré-estimer les ressources immatérielles qui la créent. Ainsi, bien que l'économie servicielle ne soit pas une économie des services, elle nous permet d'interroger la place des services dans l'économie générale, et ce faisant la valeur du travail des femmes et des hommes derrière ces services.

C'est le sens des préconisations proposées dans lesquelles nous nous retrouvons, les groupes UNSA et OEMJ ont voté l'avis.

## Outre-mer

*« La société de consommation a privilégié l'avoir au détriment de l'être ».* L'évolution des modes de consommation qui consiste à rechercher les effets utiles plutôt qu'à détenir ou à posséder, contredise indéniablement cette affirmation de Jacques Delors.



Ce modèle économique basé sur une offre de produits et service en recherchant des effets utiles ainsi que des performances d'usage doit répondre aux nouvelles attentes des consommateurs mais aussi aux impératifs énergétiques, d'écoresponsabilité et de la rentabilité des entreprises.

Dès lors, l'économie servicielle devient alors un défi fondamental non seulement pour les entreprises et les pouvoirs publics mais pour l'ensemble des consommateurs car la durabilité, la soutenabilité et la responsabilité doivent aujourd'hui, guider collectivement les actions de chacun pour protéger notre planète.

Ce nouveau modèle peut à l'avenir, être une locomotive à la croissance et demandera un changement de logiciel de protection des données notamment non seulement au secteur privé mais aussi à la puissance publique.

Ce mouvement qui vise à produire de la valeur tout en répondant aux préoccupations écologiques peut permettre aux Outre-mer de converger vers de nouveaux modèles de développement soutenable, respectueux des territoires et des ultramarins eux-mêmes.

En effet, le groupe des Outre-mer le rappelle souvent dans cette institution que les Outre-mer eux-mêmes doivent davantage tirer parti de leurs spécificités et de leur inscription à la fois dans leur espace national, régional et européen. Dans ces collectivités, le numérique offre des solutions d'avenir pour accéder aux services publics, à la télémédecine, à l'éducation et doit constituer un tremplin pour installer le servicielle localement.

Ce nouveau modèle offrirait des opportunités exceptionnelles à ces économies isolées, et permettrait ainsi de limiter des déplacements coûteux sur le plan humain et environnemental car les Outre-mer sont arrivés à la fin d'un cycle de leur évolution économique.

À la veille du Comité Interministériel pour les Outre-mer, le groupe des Outre-mer souhaite que le Gouvernement s'inspire des préconisations du CESE notamment en invitant les parties prenantes à imaginer le déploiement du servicielle sur les territoires ultramarins.

Le groupe des Outre-mer a voté cet avis.

## Santé et citoyenneté

Il y a quelques mois, nous adoptions un avis sur la sobriété. Aujourd'hui, nous poursuivons en questionnant une économie qui met l'accent sur la valeur des services plutôt que sur la production de biens tout en étant un moteur de croissance économique et de développement social.

Cet avis nous invite à un changement de paradigme pour une économie plus territorialisée qui favorise le bien-être collectif et la construction d'une société plus inclusive et durable. En effet, cette économie peut jouer un rôle significatif dans la promotion de pratiques économiques soutenables et dans la protection de l'environnement.

En encourageant l'utilisation optimisée des ressources, le partage, la réutilisation, le recyclage, la réduction de la production de biens et des déchets... Les organisations de l'économie sociale et solidaire jouent déjà un rôle

clé dans le développement de cette économie de la fonctionnalité. Au-delà, en promouvant des valeurs de coopération, de solidarité et de participation démocratique, elles répondent à des attentes non satisfaites par le marché traditionnel. Notre groupe soutient ainsi particulièrement la préconisation 2 de cet avis.

Des garde-fous s'imposent. Nous devons veiller à ce que l'économie servicielle ne contribue pas à la précarité de l'emploi, aux inégalités et qu'elle n'engendre pas d'externalités négatives à l'instar de ce qu'il s'est passé avec l'uberisation.

Aussi, pour que l'économie servicielle contribue à la durabilité environnementale, il est indispensable de veiller à la manière dont les services sont conçus, mis en œuvre et consommés. Une approche holistique qui intègre des principes de durabilité, de responsabilités sociale et environnementale et d'inclusion est essentielle. Le groupe Santé & Citoyenneté a voté cet avis.

# Scrutin

**Scrutin sur l'ensemble de l'avis.  
Le CESE a adopté.**

**Nombre de votantes  
et de votants : 116**

**Pour : 115**

**Contre : 0**

**Abstention : 1**

## Ont voté pour 115

GROUPE	COMPOSITION
<b>Agir autrement pour l'innovation sociale et environnementale</b>	MM. El Jarroudi, Levy-Waitz, Mme Roux de Bezieux.
<b>Agriculture</b>	MM. Amécourt (d'), Biès-Péré, Dagès, Durand, Mme Fournier, M. Gangneron, Mmes Lion, Sellier, Vial.
<b>Alternatives sociales et écologiques</b>	Mmes Gondard-Lalanne, Groison, Orain.
<b>Artisanat et Professions libérales</b>	MM. Anract, Chassang, Mmes Munoz, Niakaté.
<b>Associations</b>	Mme Belhaddad, MM. Boivin, Deniau, Deschamps, Mmes Jourdain Menninger, Martel, M. Miribel, Mmes Monnier, Sivignon, M. Thomasset, Mme Thoury.
<b>CFDT</b>	M. Aonzo, Mme Blancard, M. Cadart, Mmes Duboc, Gresset-Bourgeois, MM. Guihéneuf, Lautridou, Mariani, Mmes Meyling, Pajarès y Sanchez, M. Ritzenthaler, Mme Thiery.
<b>CFE-CGC</b>	Mme Biarnaix-Roche, MM. Nicoud, Souami.
<b>CFTC</b>	Mme Coton, M. Lecomte.

<b>CGT</b>	Mmes Barth, Cailletaud, Chay, M. Dru, Mme Gallet, MM. Garcia, Naton, Oussedik, Rabhi, Mme Tatot.
<b>CGT-FO</b>	MM. André, Busiris, Mmes Clicq, Marot, MM. Quillet, Sabot, Mme Veitl.
<b>Coopération</b>	MM. Grison, Landriot.
<b>Entreprises</b>	MM. Asselin, Blachier, Cavagné, Mme Couderc, M. Creyssel, Mmes Dubrac, MM. Gardinal, Goguet, Mmes Guerniou, Hafidou, Pauzat, Ruin, M. Salleron, Mmes Tomé-Gertheinrichs, Ullern, MM. Vermot Desroches.
<b>Environnement et nature</b>	M. Boucherand, Mme Journé, M. Lesaffre, Mmes Marsaud, Martinie-Cousty, Rattez, M. Richard, Mme Van Den Broeck.
<b>Familles</b>	Mmes Balducchi, Blanc, MM. Desbrosses, Erbs, Mme Gariel.
<b>Non-inscrits</b>	M. Bazot, Mme Beaufls, MM. Breton, Joseph, Noël.
<b>Organisations étudiantes et mouvements de jeunesse</b>	M. Eyriey, Mme Hamel, M. Jeanne-Rose.
<b>Outre-mer</b>	Mmes Arlie, Bouchaut-Choisy, MM. Cambray, Marie-Joseph, Yan.
<b>Santé et Citoyenneté</b>	M. Boroy, Mme Joseph, M. Raymond.
<b>UNSA</b>	Mme Arav, MM. Darwane, Truffat, Mme Vignau.

## S'est abstenue

<b>GROUPE</b>	<b>COMPOSITION</b>
<b>Associations</b>	Mmes Dorese Dewas.

# Annexes

1

## Composition de la commission Économie et finances à la date du vote

### Président

Jacques CREYSSEL

### Vice-présidents

Jean-Marie BEAUVAIS

Marie-Claire CAILLETAUD

### Agir autrement pour l'innovation sociale et environnementale

Claire TUTENUIT

Marianne TORDEUX BITKER

### Agriculture

Véronique BLIN

Manon PISANI

### Artisanat et Professions libérales

Fabienne MUNOZ

### Associations

Martin BOBEL

Claire THOURY

### CFDT

Patricia BLANCARD

Pascal GUIHENEUF

Marie-Hélène MEYLING

Jean-Yves LAUTRIDOU

### CFE-CGC

Véronique BIARNAIX-ROCHE

### CFTC

Manuel LECOMTE

### CGT

Marie-Claire CAILLETAUD

Benoît GARCIA

Mohammed OUSSEDIK

### CGT-FO

Sébastien BUSIRIS

Hervé QUILLET

### Coopération

Jacques LANDRIOT

### Entreprises

François-Xavier BRUNET

Jacques CREYSSEL

Fany RUIN

Michèle SALVADORETTI

### Environnement et nature

Jean-David ABEL

Jean-Marie BEAUVAIS

Julia GRIMAUT

### Familles

Bernard DESBROSSES

### Non-inscrits

Alain BAZOT

Daniel-Julien NOËL

### Outre-mer

Pierre MARIE-JOSEPH

### Santé et citoyenneté

Dominique JOSEPH

### UNSA

Fanny ARAV

## 2

## Listes des personnes auditionnées

### **Philippe Goetzmann**

Élu de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Ile-de-France et président de la commission commerce et tourisme de Paris

### **Jean-Charles Herrenschmidt**

Président de la Chambre de commerce et d'industrie de Seine-et-Marne et vice-président de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Ile-de-France

### **Christian du Tertre**

Economiste, professeur des universités, co-fondateur et directeur scientifique d'ATEMIS

### **Michaël Mansard**

Directeur de la Stratégie ZUORA et conférencier à l'INSEAD

### **Yannick Blanc**

Président de Futuribles

### **Sylvie Peillon**

Maître assistante à l'Institut Mines-Télécom de Saint-Etienne et chercheuse à l'Institut Henry Fayol/Coactis

### **Claire Pinet**

Référente nationale de l'économie de la fonctionnalité à l'ADEME

### **Christian Bruère**

Président de Mob-ion

### **François Johnston**

Fondateur de Johnston Circular et ancien Directeur général de la division « Division Tire-as-a-service » chez Michelin

### **Julien Da Costa**

Directeur de l'imprimerie Flex'Ink

### **Vincent Huguet**

Directeur et co-fondateur de Malt

### **Christophe Benavent**

Professeur à l'Université Paris-Dauphine-PSL  
Laurent Bador

Délégué syndical central CFDT Michelin

### **Christian Sempels**

Co-fondateur et directeur général de LUMIA

### **Marianne Tordeux-Bither**

Directrice des affaires publiques chez France Digitale et conseillère au CESE

### **Georges Cailloux**

Chef de service Tourisme, Commerce, Artisanat et Services à la Direction générale des entreprises (DGE)

### **Fanny Parise**

Anthropologue, spécialiste des mondes contemporains et directrice de recherche en sciences humaines et sociales à l'Institut Lémanique de Théologie Pratique (UNIL)

### **Patrice Vuidel**

Consultant associé et Gérant du laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS

### **Denis Cocconcetti**

Directeur de l'association internationale CIRIDD

### **Pierre Veltz**

Président du conseil scientifique de l'Institut des hautes études d'aménagement des territoires (IHEDATE)

## 3

## Bibliographie

ACPR, *Analyses et synthèse n°122 : les principaux résultats de l'exercice pilote climatique 2020*, 4 mai 2021, p.8.

ADEME, *L'économie de la fonctionnalité : une vision nouvelle, des acteurs s'engagent*, Le Mag n°106, juin 2017

ADEME, *L'économie de la fonctionnalité : de quoi parle-t-on ?*, 2017.

ADEME, *Panorama national et pistes d'action sur l'économie de la fonctionnalité*, 2020.

ANCT, *Une stratégie de reconquête industrielle par les territoires*, 29 avril 2020 : Territoires d'industrie | Agence nationale de la cohésion des territoires (agence-cohesion-territoires.gouv.fr)

Atelier du « Grenelle de l'environnement » intitulé « Économie de la fonctionnalité » qui a abouti à une mission confiée à MM. Jean-Martin Folz et Dominique Bourg, 2007 - lettre\_de\_mission\_jean\_martin\_FOLZ.pdf (economiedefonctionnalite.fr)

Casilli Antonio, *De la classe virtuelle aux ouvriers du clic. La servicialisation du travail à l'heure des plateformes numériques*, Revue Esprit, mai 2019

Casilli Antonio, *En attendant les robots. Enquête sur le travail du clic*, Seuil, janvier 2019.

CCI Paris Ile-de-France : *L'avènement d'une économie servicielle : comment s'en saisir ?* M. Philippe Goetzmann, 2019

CCI Paris-Ile-de-France, *La transformation servicielle des entreprises : une révolution en cours*, février 2019 : <https://www.cci-paris-idf.fr/fr/prospective/numerique/economie-servicielle>

CCI Paris-Ile-de-France, *Les entreprises françaises au défi de la transformation servicielle de l'économie*, Étude du groupe de travail transversal de la CCI « Dynamique servicielle de l'économie française », février 2019

CESE, *Contribution du CESE au projet de loi de programmation pluriannuelle de la recherche*, Sylviane Lejeune, rapporteure, 22 septembre 2020.

CESE, *La coproduction à l'heure du numérique. Risques et opportunités pour le consommateur.rice et l'emploi*, Martine Derobert, rapporteure, avis du CESE, 25 octobre 2016.

CIRIDD, *Intégrer l'économie de la fonctionnalité dans la commande publique - 2ème version du guide*, Arthur Blonget, ADEME, 21 décembre 2022 : Intégrer l'économie de la fonctionnalité dans la commande publique - 2ème version du guide (ciridd.org)

Clot Yves, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La découverte, 2010.

CNCDH, *Avis relatif à l'impact de l'intelligence artificielle sur les droits fondamentaux*, 7 avril 2022.

INSEE, « *Le « made in France » : 81 % de la consommation totale des ménages, mais 36 % seulement de celle des biens manufacturés* », Alexandre Bourgeois et Antonin Briand, 5 juin 2019 : Le « made in France » : 81 % de la consommation totale des ménages, mais 36 % seulement de celle des biens manufacturés - Insee Première - 1756

Kpossa Monyédo Régis, Breka Jean, *L'économie de fonctionnalité comme solution à l'obsolescence programmée : une étude exploratoire*, Gestion 2000, 2022/1 (Volume 39), p. 125-146. URL : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2022-1-page-125.htm>

La Grande Conversation, *Faut-il avoir peur de l'IA ?* Fipaddiot, 3 mai 2023 : <https://www.lagrandeconversation.com/economie/faut-il-avoir-peur-de-lia/>

LOI n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République

Ministère de l'économie, des finances et de la relance, *Votre entreprise peut-elle bénéficier du crédit d'impôt innovation ?*, Bercy Infos, 14 avril 2023 : <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/credit-impot-innovation#>

Peillon Sophie, *Économie de fonctionnalité : l'incertaine « éco-efficiency » des systèmes produit-service*, Blog Alternatives Economiques, 22 novembre 2021 : Économie de fonctionnalité : l'incertaine « éco-efficiency » des systèmes produit-service

The AI Act, «The Artificial Intelligence Act», avril 2021:<https://artificialintelligenceact.eu/>

The Conversation, « La « désindustrialisation » française, une notion à relativiser », 16 janvier 2023 : La « désindustrialisation » française, une notion à relativiser (theconversation.com)

The Conversation, *Netflix, Amazon, Tesla... Derrière les modèles d'abonnements et de location, les déboires des clients*, 6 décembre 2022 : Netflix, Amazon, Tesla... Derrière les modèles d'abonnements et de location, les déboires des clients (theconversation.com)

UFC-Que choisir, *La déferlante incontrôlée de ces offres ruineuses dans les grands magasins constitue une grave menace à l'intérêt des consommateurs*, 2020.

Veltz Pierre, *L'économie désirable. Sortir du monde thermo-fossile*, Seuil, 2021

Vie-publique, *Conseil des ministres du 22 mars 2023. La politique de réindustrialisation de la France*, Prononcé le 22 mars 2023 - Conseil des ministres 22032023 la politique de réindustrialisation | [vie-publique.fr](http://vie-publique.fr)



## 4

## Table des sigles

ACV	Analyse de cycle de vie
ADEME	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
ADM	Algorithmic decision-making
AI Act	Artificial Intelligence Act
<i>AI liability</i>	<i>AI liability Act</i>
ANCT	Bâtiment et travaux publics
ATEMIS	Analyse du travail et des mutations dans l'industrie et les services
BDT	Banque des territoires
<i>Big Data</i>	Mégadonnées ou données massives
BPI	Banque publique d'investissement
B-to-B	<i>Business to business</i>
CAPEX	Dépenses d'investissement d'une entreprise capitalisées au bilan
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CESE	Conseil économique, social et environnemental
CESER	Conseil économique, social et environnemental régional
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CII	Crédit d'impôt Innovation
CIR	Crédit d'impôt recherche
CIREN	Centre international de recherche sur l'environnement et le développement
CIRIDD	Centre international de ressources et d'innovations pour le développement durable
CMA	Chambre de métiers et de l'artisanat
CNCDH	Commission nationale consultative des droits de l'homme
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CSRD	<i>Corporate Sustainability Reporting Directive</i>
DGE	Direction générale des entreprises
DMA	<i>Digital Market Act</i>
DREAL	Directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement
DSA	<i>Digital Services Act</i>

EFC	Economie de la fonctionnalité et de la coopération
ENPC	Ecole nationale des ponts et chaussées
EPCI	Etablissement public à caractère industriel et commercial
ESG	Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance
ESS	Economie sociale et solidaire
ETI	Entreprise de taille intermédiaire
<i>Freelance</i>	Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée
GAFAM	Acronyme qui désigne Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft
GIE	Groupement d'intérêt économique
<i>Goodwill</i>	Ecart d'acquisition positif, appelé également survalueur
IA	Intelligence artificielle
IHEDATE	Institut des hautes études d'aménagement des territoires
INSEAD	Institut européen d'administration des affaires
INSEE	Institut national de la statistiques et des études économiques
Loi NOTRe	Loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République
Loi PACTE	Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises
NCEAP	Nouveau plan d'action en faveur de l'économie circulaire
NZIA	<i>Net Zero Insurance Alliance</i>
ObSoCo	Observatoire société et consommation
OPEX	<i>Operational expenditure</i>
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PMI	Petites et moyennes industries
PNAAPD	Plan national d'actions pour l'achat public durable
R&D	Recherche et développement
RGPD	Règlement général sur la protection des données
SCIC	Société coopérative d'intérêt collectif
SCOP	Société coopérative et participative
START-UPS	Entreprise qui démarre
TEPCV	Territoire à énergie positive pour la croissance verte
TPE	Très petites entreprises
UE	Union européenne



# Dernières publications du Conseil économique, social et environnemental



Retrouvez l'intégralité des travaux du CESE sur le site

# ecese.fr

## Retrouvez le CESE sur les réseaux sociaux



Imprimé par la Direction de l'information légale et administrative, 26, rue Desaix, Paris 15<sup>e</sup>, d'après les documents fournis par le Conseil économique, social et environnemental • N° 411230019-000623 - Dépôt légal : juin 2023 • Crédit photo : Dicom



PEFC™ 10-31-2190



IMPRIM'VERT®

lecese.fr

9, place d'Iéna  
75 775 Paris Cedex 16  
01 44 43 60 00



**PREMIÈRE  
MINISTRE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Direction de l'information  
légale et administrative



*Les éditions des*  
**Journaux officiels**

N° 41123-0019

ISSN 0767-4538 ISBN 978-2-11-167390-8



9 782111 673908