

ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE DE PROJETS D'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION

Résumé d'étude

Décembre 2025

CONTEXTE

du projet

Les travaux ont abouti à un rapport complet soumis à une revue critique. Ces documents sont publiés par l'ADEME : <https://librairie.ademe.fr/>

L'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC) est un modèle économique innovant qui cherche à concilier **performance économique, enjeux sociaux et transition écologique**. Contrairement aux logiques traditionnelles centrées sur la vente de biens en volume, l'EFC privilégie l'usage plutôt que la possession, l'effet utile plutôt que la quantité, et la coopération plutôt que la concurrence. Elle engage ainsi les entreprises dans une logique de création de valeur durable, ancrée dans les territoires et centrée sur les besoins réels des usagers.

Souvent mal comprise ou réduite à un modèle de location, l'EFC propose en réalité des offres globales et intégrées qui associent biens et services, co-construites avec les parties prenantes pour générer une performance d'usage mesurable, porteuse de sens et adaptée aux contextes. Elle suppose de repenser la relation client, d'innover dans les formes contractuelles, et d'intégrer des objectifs explicites de sobriété, de bien-être et de coopération. Elle permet aux entreprises de limiter les volumes de production, de mieux valoriser les ressources humaines et d'optimiser l'utilisation des ressources matérielles, permettant ainsi de créer des modèles économiques résilients.

Ce changement de paradigme majeur nécessite du temps et implique des évolutions importantes en termes de conception des offres, de déploiement et de création de dynamiques de coopération entre acteurs locaux pour répondre aux besoins réels. Ce modèle propose une voie face aux défis contemporains qui appellent des réponses systémiques – crise écologique, inégalités sociales, épuisement des ressources, tensions économiques.

L'EFC propose une voie concrète de transition, en incitant les entreprises à se détourner des logiques extractives au profit de modèles fondés sur la durabilité, la qualité des effets utiles produits, et la valorisation des ressources immatérielles. Elle devient ainsi un levier stratégique pour repenser les modèles d'affaires à l'aune de la sobriété, de la coopération et de l'innovation territoriale.

Ce projet d'évaluation de l'EFC est commandité par l'ADEME (Agence de la Transition Écologique), acteur public de référence dans l'émergence et la consolidation de modèles économiques innovants pour accompagner la transition écologique et sociale.

OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

#1

Évaluer la pertinence environnementale et sociale du modèle de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC) dans des contextes sectoriels et territoriaux variés.

#2

Expérimenter l'hybridation de méthodes d'évaluations sociale et environnementale et l'application de la méthode Empreinte Projet de niveau 5.

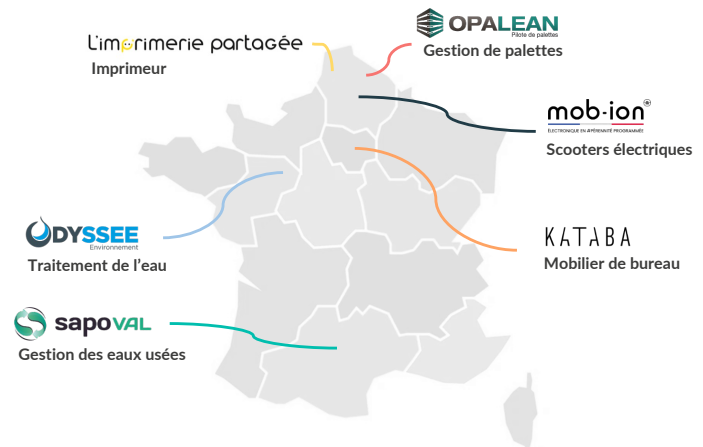
Pour répondre à ces objectifs, les projets issus de **six entreprises proposant des offres relevant de l'EFC** dans des secteurs d'activité variés (mobilier, traitement de l'eau, mobilité, logistique et impression), de tailles variées (très petite entreprise (TPE) et petite à moyenne entreprise (PME)), implantées dans différentes régions, et pour lesquelles le modèle de l'EFC est mis en œuvre à travers des offres commercialisées et opérationnelles sont étudiés. Plus précisément, les **charges et bénéfices environnementaux et sociaux d'activités** sont quantifiés.

MÉTHODOLOGIE

Empreinte Projet

L'étude repose sur la méthodologie d'Empreinte Projet (EP) de niveau 5 qui structure l'analyse en 12 étapes séparées en 4 phases – Objectifs, Champ de l'étude, Quantification et Interprétation.

L'étude comporte deux volets d'évaluation - environnemental et social - qui sont conduits en parallèle, sur les six cas d'entreprise, en suivant les grandes étapes de la méthode **Empreinte Projet**. Ces deux évaluations utilisent des méthodes différentes, c'est pourquoi les deux volets sont réalisés de **manière indépendante**.



Cartographie des entreprises participant à l'étude

Évaluation environnementale

L'évaluation environnementale suit la **méthodologie d'Empreinte Projet (EP) de l'ADEME de niveau 5** (quantitatif approfondi) et est conduite par une modélisation détaillée du cycle de vie des projets avec revue critique. La méthode s'inspire des principes de l'analyse du cycle de vie et s'appuie en partie sur les exigences de la norme ISO 14044.

La mesure des impacts environnementaux est réalisée **sur les conséquences d'un changement**. Ici, ce sont les conséquences d'un changement de modèle économique qui sont mesurées ; du modèle économique linéaire vers le modèle EFC. Pour chaque entreprise, un (ou plusieurs) projet EFC, dit « scénario EFC », correspondant à l'application de l'offre chez des clients est évalué. Il est ensuite comparé à son scénario équivalent dans le modèle linéaire, dit « scénario de référence ». Les actions évaluées dans chaque scénario sont rapportées à une unité d'analyse commune, par rapport à laquelle les impacts sont quantifiés, permettant leur comparaison.

Les résultats sont édités sur les indicateurs d'impact de la **méthode Environmental Footprint 3.1** selon les dernières préconisations PEF / OEF (Product Environmental Footprint / Organisational Environmental Footprint).

Évaluation sociale

L'évaluation sociale s'appuie sur la **théorie du changement** et articule modélisation des impacts, entretiens qualitatifs (28 parties prenantes interrogées) et questionnaires d'évaluation.

Les indicateurs évalués ont été coconstruits avec les porteurs de projet* et portent sur 5 catégories d'impact : **performance & productivité, lien social, développement professionnel, épanouissement personnel et bien-être**.

Les questionnaires ont permis de récolter les réponses de 402 personnes** :

- 100 collaborateurs internes des entreprises évaluées
- 246 clients
- 26 fournisseurs
- 30 partenaires

La mesure des impacts sociaux vise à évaluer les **changements vécus par les différentes parties prenantes**, tels qu'ils les perçoivent, et attribuables au modèle EFC.

* La méthodologie utilisée s'appuie sur la vision des porteurs de projet pour définir les impacts à évaluer. Elle ne vise donc pas l'exhaustivité des effets utiles, effets de bord ou effets rebonds mais cherche plutôt à confirmer la stratégie d'impact des porteurs de projet, en lien avec l'EFC.

** La fiabilité des résultats des collaborateurs est suffisante pour en tirer des grandes tendances, celle des clients plus hétérogènes. La fiabilité des résultats des fournisseurs et partenaires est faible, ils ne seront donc pas intégrés dans les chiffres clefs de cette synthèse.

LES ENSEIGN

1 DES IMPACTS

ENVIRONNEMENTAUX

GLOBALEMENT REDUITS

La transition vers un modèle d'EFC permet globalement de réduire les impacts **environnementaux** par rapport à un modèle linéaire pour les 6 cas étudiés.

Le score environnemental unique de chaque entreprise met en évidence une tendance environnementale positive et significative liée à la mise en œuvre du modèle. Cette tendance est globalement confirmée par l'analyse des indicateurs pertinents.

Les bénéfices générés permettent, dans la majorité des cas, de compenser les charges liées à la mise en place de ce nouveau modèle.

2 DES LEVIERS RECURRENTS DE

REDUCTION DES IMPACTS

ENVIRONNEMENTAUX

Des leviers récurrents traduisant l'allongement de la durée de vie des matières et des produits ainsi que la réduction des consommations de ressources énergétiques, d'eau, et de matières premières mobilisées pour assurer un même service sont identifiés :

- La **réduction des volumes** de produits nécessaires (l'Imprimerie partagée, OPALEAN, ODYSSEE Environnement),
- La **sobriété matérielle** et l'**optimisation** des matières et équipements existants (SAPOVAL, Mob-ion, KATABA),
- La **diminution des consommations** énergétiques directes (l'Imprimerie partagée, SAPOVAL, ODYSSEE Environnement).

3 DES EFFETS SOCIAUX

LARGEMENT FAVORABLES

Dans l'ensemble et sur les 6 entreprises étudiées, l'EFC génère des **impacts positifs sur toutes les dimensions évaluées**. Les résultats convergent ainsi vers des **bénéfices humains et organisationnels**, malgré la diversité des entreprises (taille, secteur, localisation).

Les impacts les plus saillants sont :

- Les **liens de coopération** entre acteurs internes et externes et le sentiment d'être dans des **relations gagnant-gagnant**.
- Le **sentiment de fierté et d'utilité** des collaborateurs.
- La **confiance et la transparence** avec les clients et partenaires.
- La **satisfaction des besoins clients**.

Ces impacts sont particulièrement relevés par les collaborateurs et les clients.

Globalement, dans les entreprises étudiées, l'EFC favorise des relations plus stables, plus engagées et plus apprenantes entre acteurs.

ELEMENTS CLÉS

4 DES EFFETS NUANCES DE L'EFC SUR LES DYNAMIQUES INTERNES ET COMMERCIALES

Les effets de l'EFC sont plus nuancés sur la question du stress : s'il tend à diminuer pour la majorité, une partie des répondants souligne une hausse liée à la transformation des pratiques, notamment en raison de l'évolution de la charge de travail ou du niveau de responsabilité.

Quelques points d'attention ont également été relevés sur les difficultés commerciales rencontrées par certaines entreprises, en lien par exemple avec la difficulté à trouver de nouveaux clients.

Ces effets sont mineurs, mais mettent toutefois en évidence la nécessité d'un accompagnement des équipes dirigeantes, commerciales et opérationnelles dans la transition vers l'EFC.

5 DES EFFETS UTILES IDENTIFIES ET MESURES

L'EFC favorise des dynamiques d'apprentissage et de diffusion autour de la transition écologique. La collaboration avec ces entreprises incite salariés, clients et fournisseurs à adopter des comportements plus responsables et à renforcer leur légitimité à agir en matière écologique, générant ainsi un effet de rayonnement au-delà du périmètre strict de l'organisation.

L'EFC renforce aussi la dynamique collaborative au sein de son écosystème. La coopération détectée entre certains clients et leurs propres partenaires indique que l'esprit coopératif de l'entreprise évaluée se propage au-delà de ses relations directes, amenant des relations plus sereines et davantage de performance.

6 LES PILIERS DE L'EFC MIS EN AVANT PAR QUANTIFICATION

Les résultats de l'étude tendent ainsi à **confirmer la double dynamique** sur laquelle repose le modèle :

- D'une part, le développement de coopérations renforcées entre les acteurs : une tendance à l'augmentation des flux traduisant des échanges est observée (les déplacements de personnes, les échanges de mails, la production et la transmission de données)
- D'autre part, la promotion de modes de production et de consommation plus sobres : une tendance à la diminution des flux traduisant l'utilisation de ressources est observée (matières, énergie, déchets).

L'analyse sociale va également dans ce sens, avec des résultats montrant **une coopération et une relation plus positive** entre les acteurs par rapport à des modèles classiques. Par ailleurs, les collaborateurs et clients montrent un **fort sentiment de contribution à la diminution des impacts environnementaux** à travers leur activité avec les entreprises évaluées.

7 UN EXERCICE EXPLORATOIRE

La double évaluation environnementale et sociale s'appuie sur des méthodologies différentes et indépendantes pour chaque évaluation. Elle a permis de déboucher à la construction d'un cadre commun de travail, à l'initiation d'une réflexion autour des effets croisés et à la complétude de l'objectif premier de l'étude.

Des premières pistes d'analyses croisées sociales et environnementales ont pu être réalisées, bien qu'elles ne puissent être exhaustives en raison de périmètres d'étude distincts.

TOUTES LES ENTREPRISES ont un **SCORE ENVIRONNEMENTAL UNIQUE** qui est **FAVORABLE** à la transition d'un modèle économique linéaire vers celui de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération

ÉCOSYSTÈMES

Toutes les entreprises

réduisent l'impact environnemental sur le changement climatique ainsi que sur l'acidification, eutrophisation terrestre et eau douce

5 entreprises sur 6

réduisent l'impact sur l'utilisation des sols, l'eutrophisation marine

réduisent ou sont neutres sur l'appauvrissement de la couche d'ozone et l'éco-toxicité en eau douce

RESSOURCES

5 entreprises sur 6

réduisent l'impact environnemental sur les indicateurs d'épuisement des ressources en eau, fossiles et minérales et métalliques

1 entreprise sur 6

augmente l'impact environnemental sur les indicateurs d'épuisement des ressources en eau et fossiles

SANTÉ HUMAINE

Toutes les entreprises

réduisent ou sont neutres sur 4 des 5 indicateurs relatifs à la santé humaine (toxicité humaine, cancérigène ou non, particules fines, formation d'ozone photochimique)

réduisent l'impact sur les particules fines et la formation d'ozone photochimique

1 entreprise sur 2

génère des charges sur les radiations ionisantes

Au moins 4 entreprises sur 6

sont neutres pour les indicateurs de toxicité

CLÉ DE LECTURE

Les 16 indicateurs mesurés par la méthode Environmental Footprint 3.1 sont regroupés dans des catégories d'enjeux plus macroscopiques :

- Écosystèmes : changement climatique, appauvrissement de la couche d'ozone, usage des sols, eutrophisation (marine, eau douce et terrestre), écotoxicité en eau douce, acidification
- Ressources : ressource en eau, ressources minérales et métalliques et ressources énergétiques fossiles
- Santé humaine : toxicité humaine, effets cancérigènes et non cancérigènes, particules fines, radiations ionisantes, formation d'ozone photochimique

IMPACTS SOCIAUX

DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

88 % des collaborateurs estiment avoir appris des choses au sujet de la transition écologique grâce à l'EFC. Parmi eux, **85%** déclarent s'être engagés plus fortement dans la transition écologique de leur entreprise.

77 % des clients estiment avoir acquis de nouvelles compétences liées à leur métier grâce à la collaboration avec leur partenaire EFC.



Nous on y gagne [...] par rapport à nos salariés, parce qu'ils gagnent en compétences. On gagne en autonomie.

Un.e client.e



Il y a de quoi être fier parce qu'on participe à quelque chose de positif.

Un.e collaborateur.trice

Le fait de travailler dans un environnement qui promeut ces manières de faire, forcément, ça infuse dans toute la vie, ça fait évoluer, ça permet de regarder les choses sous un autre angle

Un.e client.e

ÉPANOUISSEMENT PERSONNEL

96 % des collaborateurs disent se sentir fiers de travailler pour leur entreprise, principalement car ils estiment travailler dans une entreprise qui agit en faveur de l'environnement.

88 % des collaborateurs qui ont appris des choses au sujet de la transition écologique font plus attention à allonger la durée de vie de leurs biens personnels et ont tendance à moins ou mieux consommer. Ils sont **87%** à déclarer se sentir plus légitime à parler d'écologie.

84 % des collaborateurs pensent que l'EFC les pousse à être plus curieux.

81 % des clients disent se sentir fiers de collaborer avec leur prestataire EFC.

PERFORMANCE & PRODUCTIVITÉ

88 % des clients pensent que le modèle de leur prestataire EFC a amélioré la satisfaction de leurs besoins

71 % des collaborateurs pensent que l'EFC a influencé positivement leur motivation au travail



Il y a un travail de réflexion [pour] limiter la production de ressources en fonction de nos besoins et d'ajuster au maximum [notre activité] à nos besoins réels.

Un.e client.e

J'ai mieux gagné ma vie à certains moments par rapport à aujourd'hui. Par contre, je préfère travailler aujourd'hui. Ça a du sens.

Un.e collaborateur.trice



Ça soulage le travail énormément, c'est un gain de temps [...] pour tout le monde

Un.e client.e

BIEN-ÊTRE

76 % des collaborateurs ressentent plus de sérénité grâce au temps pris par les échanges et la coopération. Ils sont en revanche 23% à ressentir plus de stress à cause d'une charge de travail différente.

LIEN SOCIAL

92 % des clients considèrent que la relation qu'ils entretiennent avec leur prestataire EFC est gagnant-gagnant.

86 % des collaborateurs pensent que l'écoute entre les salariés et la hiérarchie est meilleure grâce à l'EFC



J'ai l'impression qu'on remet au centre l'humain et la relation de personne à personne, et la sensibilité de chacun.

Un.e client.e

LES ENTREPRISES

L'IMPRIMERIE PARTAGÉE (TPE, 2022)

L'Imprimerie partagée est un collectif d'imprimeurs qui propose une offre d'impression innovante reposant sur un abonnement mensuel sans engagement donnant accès à un tarif unique par impression, quelle que soit les volumes. L'objectif est d'adapter les volumes aux besoins réels des clients, en favorisant des tirages plus petits et étalés dans le temps. Cette démarche réduit la surproduction, limite les réimpressions inutiles et encourage une transformation durable des pratiques de consommation grâce à l'accompagnement personnalisé des clients.

KATABA (TPE, 2017)

KATABA est une entreprise de mobilier durable et local qui a engagé depuis 2020 une transition vers l'EFC. Elle passe ainsi du rôle de fabricant à celui de concepteur de solutions d'équipements à faible impact, en s'appuyant sur l'éco-conception, le réemploi, l'up-cycling et la coopération avec artisans, manufactures locales et ESAT. Si la propriété des produits demeure, KATABA développe une relation partenariale forte avec ses clients, les incitant à repenser leurs besoins et à adopter des pratiques plus sobres. Son approche, articulée autour de quatre piliers – éco-conception, up-cycling, fabrication française et justice sociale – met la coopération, la relocalisation et l'inclusion au centre de son action.

MOB-ION (PME, 2016)

Mob-ion est une entreprise de mobilité durable créée en réaction aux modèles privilégiant l'obsolescence programmée. Défendant le principe de « Pérennité Programmée », elle conçoit, assemble et remanufacture des scooters électriques et leurs batteries selon une logique d'éco-conception circulaire. Elle affirme un ancrage territorial fort et promeut une mobilité inclusive, locale et durable. Son modèle repose sur la location longue durée du scooter AM1, démontable et certifié Origine France Garantie, dans une logique coopérative et servicielle.

ODYSSEE ENVIRONNEMENT (PME, 2006)

ODYSSEE Environnement, spécialiste du traitement de l'eau, a pour mission d'« Agir pour une performance éthique de l'eau ». Historiquement centrée sur la fabrication et la vente de produits et matériels de traitement des eaux industrielles, l'entreprise a développé l'offre de service EOS (« Évaluer, Optimiser, Surveiller ») pour accompagner ses clients industriels. Cette solution, inscrite dans le Plan Eau visant -10 % de consommation d'ici 2030, combine conseil et systèmes de monitoring en temps réel afin d'optimiser la gestion de l'eau, réduire les consommations et prolonger la durabilité des installations.

OPALEAN (TPE, 2012)

OPALEAN développe des solutions logicielles pour améliorer la traçabilité et la gestion des supports de manutention (palettes notamment) dans les circuits logistiques. L'outil OPATRACE permet de suivre les flux dans le circuit, et PALETT ANALYTICS d'en optimiser le pilotage. D'abord centrée sur la vente de licences utilisateurs, l'entreprise propose aujourd'hui une offre de service d'accompagnement à la performance en structurant un cadre coopératif entre les acteurs de l'écosystème (chargeurs, transporteurs et logisticiens) et en favorisant une adoption partagée de l'outil.

SAPOVAL (PME, 2013)

SAPOVAL est spécialisée dans la valorisation et le traitement des eaux usées pour les industries et collectivités. Sa mission – « rendre accessible la valorisation de l'eau et de ses composés » – associe engagement environnemental et coopération avec clients et partenaires. L'entreprise propose des solutions modulaires couvrant ingénierie, innovation, travaux et assistance technique, afin d'adapter chaque projet aux usages et contraintes des sites. Cette approche sur mesure permet de réduire coûts et impacts, tout en assurant le suivi des installations.

Et la suite...

Pistes d'action pour amplifier la dynamique

#1 Des clés pour diffuser et convaincre

Les résultats environnementaux et sociaux apportés par cette étude servent à appuyer des argumentaires auprès de décideurs et financeurs mais aussi d'entreprises. Cela va de pair avec la diffusion et la capitalisation des retours d'expérience des entreprises pionnières en EFC afin de favoriser la montée du modèle dans le paysage économique français.

#2 Une analyse économique pour compléter le spectre

Une approche économique apporterait un complément utile à l'évaluation. Le croisement des résultats environnementaux et sociaux avec des indicateurs économiques permettrait de mieux appréhender les équilibres globaux des modèles EFC, en particulier la soutenabilité pour les entreprises. C'est en ce sens que l'ADEME a initié une analyse économique sur certains des cas d'entreprises étudiés ici

#3 D'autres effets utiles à explorer

Les effets utiles de l'EFC peuvent s'étendre sur toute la chaîne de valeur des entreprises, sur le territoire d'implantation, sur la société de façon plus large ainsi que sur des partenaires institutionnels, académiques ou autres. D'autres périmètres et parties prenantes pourraient ainsi faire l'objet d'une évaluation afin de confirmer le rayonnement de l'EFC, au-delà de son premier cercle de parties prenantes.

#4 Inscrire l'EFC dans une dynamique globale

Les entreprises de l'étude mobilisent dans leur transition d'autres modèles que l'EFC (l'économie circulaire par exemple pour KATABA et Mob-ion). Cela invite à ne plus considérer ces modèles comme des offres isolées, mais comme une dynamique globale, à construire progressivement avec les parties prenantes et en articulation avec d'autres logiques économiques complémentaires.

#5 Élargir l'évaluation

Au-delà de cette première étude, il serait intéressant d'étendre l'évaluation à un large panel d'entreprises afin d'enrichir les conclusions, de les rendre plus robustes et de vérifier la pertinence de l'EFC dans un grand nombre de contextes. En effet, il convient de considérer ces résultats comme exploratoires, permettant de dégager de grandes tendances sans prétendre à une généralisation systématique.

#6 Outiller pour amplifier

Ce travail pionnier de double évaluation a mobilisé sur plus d'un an une équipe à haut niveau d'expertise. Pour amplifier la démarche d'évaluation du modèle EFC, le développement d'un outil d'auto-diagnostique permettrait de simplifier la démarche et de recueillir des données plus nombreuses et issues de secteurs plus variés. Cet outil permettrait en outre aux entreprises de réaliser leurs propres évaluations à moindre frais et de s'en servir comme outil de pilotage. L'accompagnement à la montée en compétences via la formation, les clubs régionaux et les réseaux métiers constitue aussi un point d'appui pour la diffusion.

#7 Des leviers clés sur lesquels s'appuyer

L'évaluation a mis en évidence des impacts liés à des facteurs communs aux entreprises évalués, sur lesquels capitaliser :

- Construire avec : impliquer clients, partenaires et fournisseurs en amont de la conception de l'offre afin d'identifier et de répondre au réel besoin et installer un climat de coopération
- Partager les indicateurs de performance entre acteurs pour piloter collectivement les résultats et assurer la transparence et la fluidité de circulation de l'information
- Former et accompagner les équipes dans cette nouvelle culture économique, notamment ceux dont les métiers peuvent être amenés à évoluer
- Transmettre à toutes ses parties prenantes – collaborateurs, clients, fournisseurs – afin de permettre une montée en compétence collective sur des aspects métiers mais aussi environnementaux