

## Cycle « économie circulaire » - séance n° 3 – 28 avril 2015

### L'économie de la fonctionnalité par l'exemple : pourquoi pas vous ?

## Témoignages (suite)

Les témoignages qui vont suivre portent sur trois domaines d'application de l'économie de la fonctionnalité :

- La création du « service vélo » par le SMTC de Clermont-Ferrand
- L'offre servicielle proposée dans les gares par la SNCF
- **L'économie de la fonctionnalité à travers un pommeau de douche**

### III – L'économie de la fonctionnalité à travers un pommeau de douche

*Témoignage de Jean-Pierre Bosle, gérant de l'entreprise Ecobel.*

#### 1°) Présentation et origine du projet

La société Ecobel développe des produits et des solutions pour l'environnement. Elle développe notamment une réflexion autour de l'hygiène pour les établissements médicaux.

A ce titre, le travail a porté sur les pommeaux de douche dans un établissement de santé. Ceci a débouché sur le développement d'une douche écologique et favorisant la prévention des risques bactériologiques, spécifiquement dédiée aux hôpitaux et cliniques.

Le constat qui a motivé ce travail est le suivant : 4 200 cas de maladies nosocomiales (contractées au cours de l'hospitalisation) par an en France et notamment plus de 140 morts du fait de la légionellose. Cette dernière pathologie est directement liée au pommeau de douche, par un effet de brumisation.

#### 2°) La démarche

La démarche initiale a été de faire la liste des dysfonctionnements dans la mise à disposition du pommeau de douche, son hygiène, son remplacement, la traçabilité...

A partir de ce diagnostic, l'entreprise a pu développer à la fois des solutions et une conception innovante pour les établissements de santé. Le travail a porté sur les matériaux, l'écoconception (durée de vie, fin de vie...). Cette réflexion a permis dans un second temps de se projeter sur les services qui pouvaient être proposés : quelle mise à disposition, reprise du produit et gestion de la fin de vie...

Cette démarche passe par une adaptation de la fabrication aux nouveaux matériaux (ressources biodégradables pour une utilisation très ciblée...)

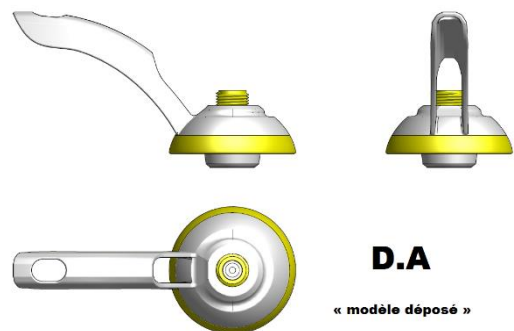
### 3°) Le produit



Ci-dessus, la première génération du produit, minimaliste, qui visait déjà à intégrer des besoins identifiés dans l'hôpital : produit facilement décontaminable, notion de traçabilité visuelle dans les opérations de maintenance (le code couleur permet de faciliter le suivi des remplacements). Cette simple évolution découle d'un constat sur le temps nécessaire à cette procédure : un remplacement doit être fait entre 48 et 72h en cas de contamination avérée. Sur l'ensemble d'un établissement de 1000 lits cela prenait trois mois. Il est donc impossible d'éradiquer la contamination bactérienne puisque la procédure s'étale dans le temps. La première évolution est le concept de droite qui supprime la zone interne, sujette à la contamination, propose un flux d'eau direct entre le flexible et le point de sortie.

Le produit abouti est une synthèse des besoins exprimés :

- En termes d'hygiène, une injection directe au niveau du flux;
- Une codification par code couleur ;
- L'ergonomie adaptée aux différents usages et populations.



Non seulement la sécurité du patient/utilisateur est assurée, mais en outre celle du chef d'établissement (qui engageait sa responsabilité sans connaître les conditions d'exécution de la procédure), celle de l'hygiéniste (2<sup>ème</sup> responsable) et celle de l'ingénieur qui supervise la procédure.

La valeur du produit a évolué du simple pommeau de douche à un outil qui répond à des problématiques autrefois insolubles dans la procédure de réaction à la contamination.

Les établissements et les patients trouvent un intérêt dans cette solution : Pour les établissements, il s'agit d'une solution clef-en-main, sécurisante (notion de mise en danger d'autrui : un établissement peut faire l'objet d'une plainte si le patient constate qu'un pommeau de douche est entartré), écologique (ce pommeau permet d'économiser de l'eau : on passe de 20L/min à 7L/min). Cet argument découle sur une conséquence économique : les économies réalisées permettent de financer l'investissement dans ce produit et d'économiser l'équivalent de 100€ par pommeau et par an. Les utilisateurs tirent également un bénéfice de cet outil, au niveau de leur sécurité et de leur confort.

## 5°) La chaîne de fabrication

Il s'agit d'une démarche globale puisque toute la production ainsi que le retraitement en fin de vie sont gérés par les Centres d'Aide par le Travail. Ainsi, la démarche est vertueuse et cohérente.

### *Echanges avec l'animateur, Patrice Vuidel*

*PV : Quel a été votre point de départ personnel ?*

J-P B : J'ai travaillé 15 ans dans le domaine de la santé en tant qu'expert assistant en chirurgie / bloc opératoire où j'étais en permanence confronté aux enjeux d'hygiène et aux « aberrations de l'hôpital » : on a affaire à un ensemble très rigoureux avec des petites zones d'exclusion (d'où l'exemple du pommeau de douche qui est révélateur de ce type de dysfonctionnements). En effet lorsque je présente le produit, je rencontre systématiquement l'hygiéniste de l'hôpital qui prétend qu'il n'a pas de problème car il a une procédure. Lorsque je demande à voir la procédure, systématiquement on se rend compte qu'elle n'est pas écrite.

Après avoir travaillé dans le domaine médical, j'ai été cadre à la Défense dans un très grand groupe et j'ai fini par rejeter un système uniquement basé sur le profit et l'argent. J'ai voulu devenir indépendant pour développer un projet qui ait du sens.

*PV : Ce rapport au sens se retrouve très fréquemment chez les chefs d'entreprise qu'on accompagne. Souvent, ces personnes ont commencé par de l'éco-conception, ou une réflexion sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. Finalement ils se rendent compte que sur le fond leur modèle reste basé sur la vente. Ils ont conscience de pouvoir faire mieux mais ont l'impression d'être coincé dans un système.*

*Votre démarche illustre bien d'un passage du bien à vendre vers la prise en compte d'enjeux de santé et donc le développement d'une offre nouvelle dont le produit n'est qu'un élément.*

J-P B : Cela pose un problème majeur d'interlocuteurs : jusqu'à présent un pommeau de douche était acheté par un magasinier sous l'impulsion d'un ingénieur. Lorsqu'on parle d'économies d'eau et d'énergie, d'investissements cela peut les perdre.

*PV : Ce qui est intéressant dans ce déplacement, c'est qu'autant il est facile de se représenter l'achat d'un pommeau de douche, autant l'évaluation de ce qui est en jeu à travers la prévention des risques (assurances, sécurité des personnels) dépasse le simple raisonnement en termes de coûts. Il s'agit de consentement à payer pour la prise en charge de l'enjeu.*

J-P B : Cela rejoint exactement la notion de performance d'usage que vous exprimiez : le message à faire passer est celui du cumul de valeurs de l'offre. Or j'ai du mal à trouver des interlocuteurs capables d'entendre ce discours. Ceci m'a conduit à prendre contact avec d'autres acteurs : Conseils départementaux, Agences Régionales de Santé (ARS) qui sont les financeurs des hôpitaux, certaines municipalités actionnaires des établissements. Il faut donc passer par des structures tierces pour véhiculer le message et démontrer la cohérence de l'approche. Actuellement mon travail se résume plus à faire de l'éducation à ce nouveau service, en expliquer la mécanique et inciter à y souscrire. Il faut mettre les décideurs devant les chiffres (sur les temps d'intervention notamment, les coûts invisibles), ce qui demande beaucoup d'énergie et nécessite d'être identifié comme interlocuteur crédible. Or être « vendeur de pommeau de douche » est un handicap de ce point de vue.

*PV : Vous pointez du doigt les conditions de déploiement d'un nouveau modèle. La majeure partie des entreprises qui passent par un accompagnement vers l'économie de la fonctionnalité vivent ce que*

*vous décrivez. Passer d'un budget d'investissement à un budget de fonctionnement, être confronté à des structures dont l'organisation est spécialisée, ce qui nécessite de faire soi-même la mise en cohérence des divers interlocuteurs...*

J-P B : Et le premier interlocuteur à convaincre est la Chambre de Commerce et d'Industrie. Systématiquement, la CCI revient vers les références actuelles : quel est votre *business model* ? Où se situe la rentabilité ?... Cela sort des modèles d'entreprise classiques et même lorsque j'explique que la spécificité réside ailleurs, je peine à convaincre. Or je veux sortir du modèle classique.

*PV : Il est vrai que ce ne sont pas les seuls clients qu'il faut convaincre, mais aussi les banquiers qui vont avoir du mal à comprendre le modèle d'affaire, les accompagnateurs... Donc on voit bien qu'un accompagnement vers une logique de rupture n'implique pas la seule entreprise et le chef d'entreprise. Il faut créer les conditions pour que ceux qui trouvent les idées pour développer un modèle d'économie de la fonctionnalité puissent être accompagnés dans le déploiement. L'enjeu est d'aboutir à des « clubs » composés d'entreprises, d'institutionnels, acteurs publics, intermédiaires, banquiers, assureurs...*

J-P V : Cela permet également d'ouvrir des portes, de discuter avec des personnes qui connaissent le sujet. Le problème vient peut-être du vocabulaire employé ; il faut trouver des mots plus simples. Actuellement le seul moyen que j'ai pour faire entendre le discours est de monter un rendez-vous collectif avec l'ensemble des interlocuteurs de haut niveau d'une structure hospitalière et d'expliquer que sur 1000 lits cela correspond à une économie de 100 000 à 150 000€. C'est là qu'ils commencent à envisager le partenariat. J'ai d'ailleurs collaboré avec un député sur des projections de budget des hôpitaux en France. Les économies potentielles oscillent entre 20 et 30 millions d'euros, sur un produit anodin. Imaginez les économies sur des produits autres.

*PV : Et encore, vous avez une certaine traçabilité puisque vous êtes capable de faire une relation de cause à effet entre le pommeau et la légionellose. De plus vous pouvez montrer le gain direct lié aux réductions de consommation d'eau. Or le message n'est pas toujours aussi facile.*

J-P V : Oui mais il a fallu que je fasse valider mon estimation des économies par l'Ecole des Mines car pendant des années je n'étais pas cru. Il faut prouver chaque étape. Aujourd'hui je suis en phase de lancement prochain de la production mais il y a une grosse traversée du désert pour parvenir à se faire entendre.

*PV : En résumé, l'enjeu pour toutes les personnes présentes ici est d'arriver à créer les conditions pour que les futurs entrepreneurs puissent gagner du temps, éviter certains freins, au regard des bénéfices potentiels.*

## Echanges avec la salle

Avec :

- Jean-Pierre Bosle, gérant de l'entreprise Ecobel
- Patricia Causse, Directrice des gares d'Auvergne à la SNCF Gares et Connexions
- Patrick Ferri, Directeur du service études et nouvelles mobilités
- Patrice Vuidel, consultant-chercheur chez ATEMIS

*Les intervenants ont surtout témoigné d'expériences individuelles. Qu'en est-il des initiatives collectives ? Je pense notamment à un parking de covoiturage au niveau de la gare.*

PC : C'est justement un retour que nous avons eu de la part de la mairie. A la SNCF nous avons noté que les usagers du covoiturage se donnent rendez-vous en gare. Or, lorsque le projet a été bâti (il y a plus de 14 ans), le covoiturage n'était pas au centre des préoccupations. C'est une évolution à intégrer et on peut imaginer qu'un parking gratuit pendant 20min, comme c'est le cas à présent à Clermont-Ferrand, est une forme de réponse. Autre exemple de la nécessité d'intégrer l'évolution technologique : actuellement, les coordonnées GPS associées à la gare de Clermont-Ferrand mènent devant la gare ; l'enjeu est d'orienter les personnes vers l'arrière, où il est plus facile de se garer.

PV : On voit apparaître une dynamique économique qui s'oppose à ce qui a été fait pendant deux siècles. Tout le principe du développement économique était jusqu'alors de séparer la logique de production de la logique de consommation. Aujourd'hui, à travers les technologies, les modes de vie... la séparation entre celui qui produit et celui qui consomme tend à s'estomper. Par exemple, le covoiturage est un exemple qui participe de la performance de la solution de la mobilité mais pose d'autres questions puisque ce sont des acteurs privés. La question de l'économie collaborative n'est pas spécifique à l'économie de la fonctionnalité (Fab labs, imprimantes 3D...) De même, notre modèle social est construit sur le salariat et sur les liens de subordination, qui ouvrent en retour des droits sociaux. Ces évolutions font voler en éclat les deux aspects de cette dialectique. L'économie collaborative mérite de faire l'objet d'une séance à part entière pour entrer sur ces enjeux ; cela ne peut pas être abordé à la marge car cette dynamique interagit avec d'autres dynamiques de consommation et de production.

\*\*\*

*Je souhaite rebondir sur la présentation sur les pommeaux de douche. Cela pose le double problème de la contractualisation : pour l'acheteur, y a-t-il un cadre juridique où se positionner pour lancer sa concurrence : lancer une concurrence lorsqu'on a affaire à 3 fabricants de pommeaux de douche n'est pas compliqué (on prend le moins cher). Lorsqu'on met en parallèle l'offre de service décrite et le simple vendeur de pommeaux, le cadre juridique me paraît différent. Pour le producteur, cela engendre-t-il une nouvelle organisation du fonds de roulement ?*

J-P B : J'assistais récemment à une journée organisée par les hôpitaux lyonnais, l'Agence Régionale de Santé... où il a été question de l'innovation à propos des contrats, l'introduction de la location de matériel. Il y a une prise de conscience mais actuellement la traduction dans les marchés publics de mon offre n'existe pas. Un programme tel que le mien n'entre pas dans un cadre concurrentiel puisqu'il n'y a pas d'autres acteurs. Actuellement je travaille hors marché mais des budgets sont prévus pour l'ouverture à l'innovation donc à terme, la situation devrait évoluer. Au niveau comptable, il y a une notion à affiner : celle de l'amortissement. Cela signifie qu'il faut définir la mise à disposition d'un bien et il est difficile de traduire cela au niveau de la comptabilité. Concernant le fonds de roulement, il n'y a pas de problème car je fais payer un loyer à la mise à disposition du produit. On me paie la location de l'usage qui en est fait pendant un an donc je n'ai pas de réel souci.

PV : L'expérience montre que la question se pose pour l'acheteur et le producteur. L'entreprise change de modèle économique, donc la question du fonds de roulement existe dans la plupart des cas. Du côté des acheteurs publics, ceux qui sont prêts à évoluer n'ont pas forcément l'offre qui correspond à leur ambition (ou bien il n'y a qu'une offre). Le Nord-Pas de Calais a mené des réflexions sur la question de la mise en concurrence qui est bien souvent la limite dans le volontarisme des collectivités. La mise en concurrence est censée être vertueuse mais cela peut être destructeur de valeur : lorsqu'on change de prestataire, il y a une perte de confiance, de connaissance des usages... Les logiques de coopération et de moyen terme sont aussi importantes et pas forcément compatibles avec la concurrence. Ceci dit le Code des Marchés Publics a évolué dans le bon sens.

*Le CNFPT peut développer le sujet des marchés publics car tout ceci relève de l'exemplarité. L'évolution passe non seulement par les marchés publics mais aussi par la volonté des collectivités (au sens large). C'est l'intérêt du territoire et de ses acteurs donc il est important de former les collectivités à la manière de rédiger les marchés publics. Lorsqu'on en discute on retrouve souvent des aspects devenus classiques : clauses sociales... Il s'agit de passer au cran supérieur pour acquérir cette conscience et ces nouvelles considérations économiques (évoquées dans l'exemple de J-P B) De plus il faut mettre en évidence l'ensemble des innovations et réponses existantes pour en faire le catalogue et valoriser les systèmes qui ont mis en place un modèle d'économie fonctionnelle. Cela peut permettre à ceux qui sont engagés sur cette voie de gagner du temps.*

\*\*\*

*Une question sur les vélos : on trouve de plus en plus de pistes cyclables mais il est souvent difficile de la parquer, avec l'incertitude liée à ce qui peut lui arriver. Aussi l'anticipation de l'arrêt et du stockage se pose. De même, parmi les services annexes, il faut tenir compte des personnes qui font du vélo sans habiter la ville (passagers des trains...) et ont des besoins d'information (plan de ville, transports en commun...).*

PF : Si vous utilisez un Vélo en Libre-Service, vous avez résolu la question du stationnement. Pour les vélos privés, il existe des stationnements en ville (pas forcément sécurisés). Le stationnement sécurisé est surtout destiné aux personnes qui laissent leur vélo la nuit, par exemple à la gare, et souhaitent le retrouver le lendemain matin. En ville c'est plus compliqué mais certains employeurs mettent à disposition des box pour leurs employés.

*Cela ne répond pas aux besoins de personnes qui souhaitent conserver le vélo toute la journée pour les trajets quotidiens : aller au restaurant, s'arrêter dans un service ou commerce de proximité... La voirie n'est pas prévue pour cela.*

\*\*\*

*Concernant l'accueil de groupes à la descente du train, il pourrait être intéressant de mettre à disposition des comptoirs pour organiser la réception.*

Dans le cadre de congrès, il est prévu, sur demande du congressiste, de mettre à disposition des banques d'accueil. Des propositions commerciales sont faites auprès des structures demandeuses.

*Une remarque sur l'aspect visuel: la perspective visuelle, depuis le train, côté voies, n'est pas agréable. C'est un sujet qui répond à un enjeu identitaire, d'autant plus que l'axe Clermont-Vichy-Lyon servira de porte d'entrée. Peut-on envisager des concours ou autres initiatives pour « cacher la misère »?*

PC : Sur les abords des gares, des initiatives existent : l'une des halles en gare de Clermont-Ferrand a été repeinte par un artiste. Une équipe a également travaillé aux environs de la gare du Puy-en-Velay. Le chantier des entrées de gare est d'envergure mais l'embellissement fait partie des activités de SNCF

Réseaux. Un autre levier est la prévention: nous avons récemment intercepté un tagueur mais la solution est peut-être de travailler avec ces personnes, sous forme de travaux d'intérêt général, pour faire prendre conscience de la mauvaise image du territoire que renvoient ces graffitis.

*Comment favoriser les rencontres dans le train : développer une application permettant de se retrouver avec une connaissance et organiser des espaces dédiés. Cela permet de convertir en temps « gâché » en temps de travail ou de convivialité.*

Notre entreprise se développe beaucoup sur le digital ; j'ai donc noté votre proposition d'application qui est intéressante.

\*\*\*

*J'aimerais revenir sur les difficultés méthodologiques liées au déploiement de l'économie de la fonctionnalité, notamment la notion des marchés publics. Il existe un think-tank, créé par Jean-Marc Jancovici et Alain Grandjean, qui réfléchit aux moyens de faire évoluer les règles de la commande publique responsable pour peser à l'échelle des Directives Européennes. Une autre question peut être « gênante » : que peut penser le public, les citoyens, du fait que demain une entreprise privée se saisisse de démographie médicale (pour reprendre l'exemple du centre d'appel<sup>1</sup>), ou de mobilier urbain<sup>2</sup> : des articles de presse ont pointé du doigt des tractations entre la Ville de Paris et un prestataire sur la rénovation du mobilier urbain, le fait que cela finance Autolib, l'impossibilité pour le public de se prononcer sur son mobilier urbain, ses emplacements, les choix esthétiques... Comment prévenir ce risque d'appropriation des services publics par des services privés?*

PV : Il faut construire de nouveaux cadres de coopération :

- Si vous considérez que seul l'acteur public est légitime pour répondre à un enjeu public, mais que dans un même temps les acteurs publics n'ont pas les capacités financières pour répondre aux enjeux.
- Si par ailleurs les acteurs privés construisent des pommeaux de douche et du mobilier urbain sans prendre en charge des enjeux publics, l'équation ne tient pas.

Lorsqu'on parle de nouveau modèle économique se pose également la question du renouvellement des formes de relations entre acteurs publics et privés. La délégation de service public est bien une manière pour un acteur privé de répondre à une commande publique. Il ne s'agit pas d'enjeu de privatisation. Il s'agit d'opérateurs aux statuts multiples : public, privé, Sociétés d'Economie Mixte, associations, SARL de capital privé... La construction des réponses doit se baser sur les usages, et dès lors que les réponses investissent des enjeux publics, il faut trouver des formes de relations et de contractualisation en adéquation avec la situation. C'est compliqué : des délégations à des acteurs privés ont par la suite été remises en question mais on observe un engagement d'acteurs publics et privés pour construire des réponses communes.

La question posée est celle de l'évaluation. Lorsqu'on vend une performance, il faut pouvoir l'évaluer ; lorsqu'on souligne les effets positifs externes, il faut être capable de les apprécier. C'est un sujet complexe qui permet de mettre en lumière le consentement à payer en fonction du résultat attendu.

---

<sup>1</sup> Cf. l'introduction.

<sup>2</sup> *Idem*