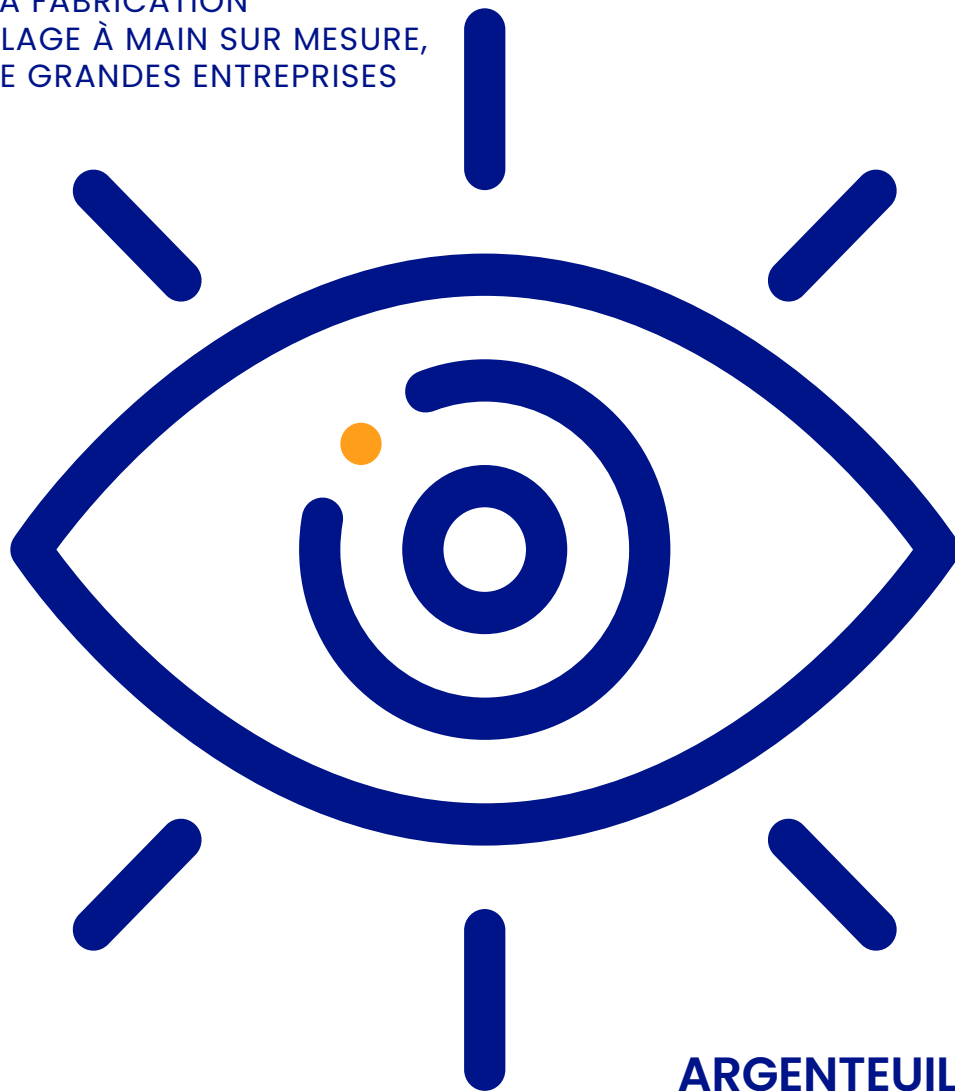


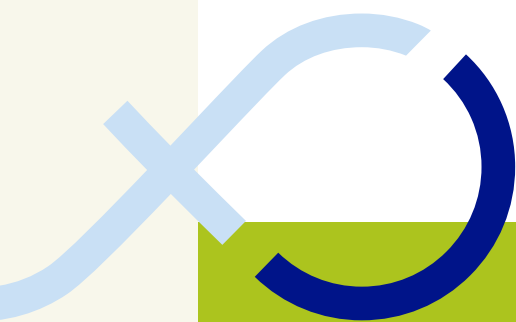
LES VISITES APPRENANTES

UNIVEIRA

SPÉCIALISTE DE LA CONCEPTION
ET DE LA FABRICATION
D'OUTILLAGE À MAIN SUR MESURE,
POUR DE GRANDES ENTREPRISES



ARGENTEUIL (95)



1 LA TRAJECTOIRE D'UNIVEIRA

DE LA CRÉATION D'UNIVEIRA AU PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT À L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION

Après une expérience dans une entreprise d'outillage à main standard orientée vers la production en masse, Frédéric DE OLIVEIRA décide en 2009 de créer sa propre entreprise, Univeira. Il décide de positionner l'entreprise sur la conception d'outillage à main spécifique. Cela fait référence à la fabrication d'outils manuels (pinces, tournevis, clés...) adaptés aux besoins spécifiques d'un client ou d'une série d'utilisateurs. L'outil est fabriqué sur-mesure et dans des quantités limitées.

Après avoir démarré seul, chez lui, Frédéric DE OLIVEIRA installe les locaux de l'entreprise à Argenteuil : d'abord un bureau d'études, puis un atelier de fabrication. Après plusieurs expériences de coopération, il décide de créer son propre atelier, sur le site de l'entreprise (et donc à proximité de l'entreprise) de telle manière à favoriser réactivité, flexibilité et capacité d'adaptation entre les activités de conception et la production des outils.

Calquée sur le modèle de production de l'entreprise qu'il avait quitté, l'activité d'Univeira s'articule autour de trois grandes étapes :

- la visite : rencontre des utilisateurs, observations et discussions autour des besoins
- les plans : conception des plans pour le(s) outil(s) proposés ;
- la fabrication : sollicitation des partenaires pour fabriquer les outils

Le service proposé par Univeira s'adresse en réalité à plusieurs catégories d'acteurs : les utilisateurs des outils (principalement des ouvriers et techniciens), mais aussi des bénéficiaires plus indirects (responsable production, services de santé au travail, responsable des ressources humaines, dirigeants d'entreprise dans le cas de TPE/PME...).

Contractuellement parlant, l'entreprise vend une certaine quantité d'outils, à un certain prix.

L'entreprise a fonctionné de cette manière pendant environ six ans.

LE PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT À L'EFC ET LES PREMIÈRES TRANSFORMATIONS

En 2015, Frédéric reçoit, un peu par hasard, un appel de l'association Orée, qui lui demande s'il est intéressé par *une démarche d'accompagnement l'invitant à interroger son modèle économique dans une perspective de développement durable*. Il y voit une opportunité pour penser et consolider la trajectoire d'Univeira et décide de participer au dispositif d'accompagnement collectif de dirigeants d'entreprise coordonné par Orée, co-financé par l'ADEME et animé par Nadia Benqué et Romain Demissy (intervenants – chercheurs ATEMIS).

ÉVOLUTION DE LA RELATION CLIENT ET CHANGEMENT DE PARADIGME

Au cours de l'accompagnement, Frédéric de OLIVEIRA identifie plusieurs **limites** au modèle économique d'Univeira :

- **L'entreprise vend au client un outil.** Les clients ont bien conscience que la vente de l'outil, par exemple une clé, exige un travail d'étude, mais ils recherchent et achètent avant tout un outil. S'il s'avère en cours de route qu'ils n'ont pas besoin d'un outil, au final, Univeira ne facture rien, alors qu'un travail important et utile a déjà été effectué. **Par ailleurs, le modèle de la vente empêche la possibilité de bénéficier d'une activité récurrente.** Une fois l'outil vendu, s'il fonctionne, le client n'a plus besoin d'Univeira. L'entreprise a donc intérêt à vendre toujours plus d'outils pour se développer.
- **La fabrication de séries courtes induit des coûts de fabrication élevés.** Les fabricants qui fondent leur rentabilité autour de la production de grosses séries sont peu intéressés par ce micro-marché de l'outillage spécifique. Univeira peine à trouver des fournisseurs adaptés en capacité de produire des séries très réduites.
- Les **modes de fonctionnement** d'Univeira sont adaptés à une petite structure. Avec une équipe composée d'une dizaine de personnes, il apparaît nécessaire de mettre en place une **nouvelle organisation** assurant une meilleure fiabilité dans les solutions proposées aux clients.

Les réflexions engagées dans le cadre du parcours EFC invitent Frédéric à s'interroger sur les **externalités positives** générées par l'activité d'Univeira (c'est-à-dire les effets induits pour le client ou le territoire) mais qui ne figurent pas en tant que tels dans la transaction :

- Des effets sur **la productivité des clients.** Frédéric cite l'exemple où, au hasard d'une visite dans l'atelier chez un client, il se rend compte qu'une opération, grâce à un outil sur-mesure, pourrait être réalisée en moins de vingt minutes alors qu'il faut à ce moment-là, quatre heures de démontage et montage pour pouvoir la réaliser.
- Des effets sur **la prévention de la santé** (accident du travail, TMS...). Dans la majorité des cas, c'est ce qui déclenche l'intervention d'Univeira. Les effets de ce point de vue sont souvent plus perceptibles chez le client. Frédéric cite le cas où, lors d'une intervention sous des rames TGV, un agent s'ouvre la mâchoire en utilisant une clé non adaptée à l'écrou qu'il devait dévisser. Univeira conçoit alors une clé plus fine (ce qui permet d'avoir une meilleure visibilité sur l'écrou) en intégrant une butée de protection.
- Des effets en termes **juridiques.** Des entreprises recourent à Univeira pour des raisons de sécurité juridique. La couverture de l'employeur en cas d'accident ne fonctionne pas dès lors que les agents ont utilisé des outils fabriqués par eux-mêmes. Ainsi, un certain nombre d'employeurs ont recours à Univeira afin de faire fabriquer par un professionnel, un outil qui existe en réalité déjà dans l'atelier.

LE RÔLE STRATEGIQUE DES RESSOURCES IMMATERIELLES

La capacité à générer ces dimensions de valeur s'appuie sur des **ressources immatérielles** (compétences, confiance, santé, qualité des agencements d'acteurs et des dispositifs de travail...) en grande partie liées à la proximité et aux relations de confiance établies entre l'entreprise et un certain nombre d'acteurs.

- **LES FABRICANTS D'OUTILLAGE SUR-MESURE.** La proximité entre le bureau d'études et l'atelier de fabrication constitue une ressource importante dans la dynamique économique d'UNIVEIRA. Elle facilite la réalisation d'ajustements quotidiens entre la conception et la fabrication des outils (ex. ajustement des plans en fonction des possibilités de fabrication)
- **LES PROFESSIONNELS DE L'OUTILLAGE STANDARD.** La capacité à concevoir des outils spécifiques exige une bonne connaissance de ce qui se fait dans l'outillage standard. Parfois, il existe déjà des outils standards adaptés au besoin du client. Aujourd'hui, les salariés de l'entreprise participent régulièrement à des salons et événements professionnels dans le secteur de l'outillage à main standard.
- **DES CLIENTS "GRANDS COMPTES".** L'entreprise a progressivement développé une capacité à discuter avec les interlocuteurs (directions, acheteurs...) de grandes entreprises particulièrement dans les secteurs aéronautique (Air France, Safran, Dassault) et ferroviaire (SNCF, RATP, Alstom). En revanche, les relations avec les PME sont moins évidentes, les clients ayant souvent peur que le coût de conception/fabrication d'un outil spécifique soit trop important.

Cela fait émerger chez Frédéric plusieurs intuitions pour penser le développement d'Univeira :

- Concevoir une offre intégrée (bien + services) et faire évoluer le mode de facturation, afin de décorrélérer le revenu de la quantité d'outils produits,
- Concevoir avec les opérateurs concernés (côté client) une offre de type "mallettes", facilement transportables et spécialement conçues pour être adaptées en fonction de différents types d'intervention,
- Travailler davantage avec les concepteurs des équipements pour faciliter leur maintenance,
- Établir davantage de liens avec les TPE/PME du territoire.

Dans un premier temps, les transformations concrètes mises en œuvre par Frédéric portent sur la façon de présenter l'offre d'Univeira : sur le site internet, lors des rencontres avec le client, et dans la façon de rédiger et de mettre en discussion les devis. Au cours des rendez-vous clients, les effets utiles associés à la proposition sont dorénavant discutés, de même que l'ensemble du travail nécessaire à sa réalisation (ex. observation préalable, conception, etc.). L'accent est mis sur l'importance du travail dédié à la compréhension des besoins et à la conception des solutions (y compris, parfois, au-delà de l'outillage spécifique).

Frédéric raconte également que l'accompagnement EFC a conduit à un véritable "changement de paradigme", un "chamboulement" dans la façon de penser son activité et de la présenter.

UN REGARD DIFFÉRENT SUR LA VALEUR

Le référentiel de l'EFC invite à un changement dans la façon d'envisager la dynamique de création de valeur. Alors que la logique industrielle conduit à envisager la valeur comme étant incorporée dans les produits (la valeur est liée aux caractéristiques du produit, elle est intrinsèque aux biens ou services produits), la logique servicielle invite à chercher la valeur dans la relation aux bénéficiaires. La valeur ne se résume pas au bien en lui-même, ou au service « sur le papier ». Elle s'apprécie en situation réelle et est liée aux conditions concrètes de réalisation de l'activité, aux usages des biens et services et produits, aux modes de vie et de travail des bénéficiaires des solutions proposées. Cela invite *in fine* à repenser les compétences, l'organisation du travail, le management, la façon de définir une offre, de contractualiser avec les clients ou ses partenaires, etc.

LA MISE EN PLACE D'UNE OFFRE ORIENTÉE PRODUCTIVITÉ, SANTÉ, SÉCURITÉ

Les années qui suivent l'accompagnement, l'entreprise se développe et les effectifs progressent. Frédéric garde en tête les intuitions qu'il avait formulées, en particulier l'idée de proposer une offre de type "diagnostic", qui ne soit pas directement liée à la vente d'outils.

Plus récemment, alors qu'il discute avec certains clients avec qui il est en relation de longue date, il sent qu'il pourrait être intéressant d'envisager une autre façon de faire avec plusieurs partenaires. Il propose une offre de type "audit" concernant l'outillage au sein d'un atelier ou d'un établissement donné. Concrètement, il s'agit de réaliser un diagnostic, sur la base d'observations et d'échanges avec les acteurs concernés (utilisateurs, responsable de la production, services de prévention des risques, personnes intervenant dans la maintenance et/ou la conception...) visant à identifier des pistes d'amélioration liée à la gestion des outils au sein d'un atelier. Dans cette logique, Univeira pourrait même intervenir en amont, par exemple au moment où les biens sont à l'étape de conception, ou encore en anticipation des

Depuis l'accompagnement en 2016, la CA est passé de 750 K€ à 1 300 K€ (et avec un objectif à 1 700 K€ pour cette année 2023). L'équipe est passée de 7 personnes à 13 aujourd'hui.

procédures de réparation (lors des changements de pièces liés à l'entretien d'un véhicule, que ce soit une voiture, un train ou un avion). L'idée est de faciliter ces opérations pour les techniciens en prenant en compte leur santé et en cherchant à faciliter l'accomplissement du travail (temps d'intervention, postures, fiabilité...).

VERS UNE SOLUTION INTÉGRÉE

La notion de "solution intégrée" renvoie dans le référentiel de l'EFC à un déplacement du périmètre de la proposition de valeur de l'entreprise. Contrairement aux doctrines économiques qui prônent - pour des raisons essentiellement financières - un recentrage des entreprises sur leur prétendu "cœur de métier", l'EFC invite au contraire à identifier les "effets d'intégration" à même d'enrichir la valeur générée par l'activité vis-à-vis des bénéficiaires directs, comme c'est le cas ici, mais aussi possiblement du point de vue des externalités environnementales et sociales en jeu à une échelle plus territoriale.

En ce qui concerne Univeira, si le potentiel de valeur se situe du côté des enjeux de sécurité, de santé au travail, ou de productivité, la production d'outils constitue une réponse intéressante mais insuffisante. C'est cela qui conduit Frédéric à articuler à la production d'outils, d'autres activités à même d'enrichir la proposition de valeur dans son ensemble. En l'occurrence la solution mêle un travail à la fois de diagnostic, d'identification de pistes d'amélioration (sur le plan des outils mais pas uniquement), de conception et de fabrication d'outils sur-mesure, etc. En ce sens, l'offre proposée par Univeira pourrait être appréhendée comme une "solution intégrée", c'est-à-dire une offre fondée sur l'intégration de différents biens et services, qui se décline à chaque fois "sur mesure", en fonction des attentes et enjeux spécifiques de chaque client.

Cette solution "sur-mesure" invite à transformer le regard porté par le client sur la valeur monétaire de la solution proposée par Univeira, et à sortir d'une logique de mise en concurrence et de négociation à la baisse des "prix". La dépense consacrée par le client à Univeira ne peut plus être simplement comparée à un "prix de marché" puisque la solution proposée ne peut pas être à proprement parler comparable à d'autres offres qui seraient en concurrence : elle est intimement liée à la qualité des relations établies entre Univeira et les acteurs concernés au sein de l'entreprise client. Il est ici question d'un diagnostic unique, pouvant donner lieu à des modalités d'action chaque fois spécifiques. C'est véritablement une porte ouverte vers la participation à la conception même de l'installation ou du produit en coopération avec le client et les autres intervenants concernés dans le processus de production.

Univeira expérimente actuellement cette modalité de travail avec l'armée de l'air et les équipes Rafale et envisage d'adopter une même perspective avec les clients avec lesquelles les relations sont particulièrement bonnes.

2 DISCUSSION AVEC LES PARTICIPANTS

UNE PART DE L'ACTIVITÉ DE PLUS EN PLUS SERVICIELLE

Le positionnement originel d'Univeira induisait de facto un travail de production sur-mesure, qui suppose de concevoir et de façonner l'outil à partir des besoins et enjeux du client (et non pas de vendre des outils prédéfinis sur catalogue). Le déplacement progressif de la proposition de valeur dans une perspective servicielle conduit à une évolution des compétences et des ressources stratégiques de l'entreprise. À mesure que **l'offre se déplace de la conception-production d'un objet** (qui suppose de maîtriser les compétences techniques liées à ce type d'objet) vers une **logique d'accompagnement au service des enjeux de travail du client** (sécurité, productivité, fiabilité, reconnaissance du travail...), les capacités d'observations, d'analyse du travail, ou encore de conception de solutions technico-organisationnelles deviennent de plus en plus stratégiques. Les compétences techniques liées aux outils ne disparaissent évidemment pas, car la capacité à produire rapidement, sur mesure, et en petite quantité des outils spécifiques demeure stratégique, mais elles doivent dorénavant s'articuler très étroitement avec d'autres compétences qui relèvent d'activités plus servicielles.

D'un point de vue organisationnel, cela a conduit à la mise en place de temps d'échanges réguliers entre les ouvriers de production, le bureau d'études, et les autres acteurs impliqués dans la relation avec les clients concernés. Cela suppose également que Frédéric soit attentif, dans la façon de planifier et d'organiser temporellement le travail de production (planning des équipes, utilisation des machines) à ménager des possibilités de régulation (temps d'échanges informels, un taux d'utilisation des machines qui ne soit pas trop « au taquet »).

Ce rapport au travail se traduit également dans la façon dont Frédéric pilote son développement. Il a préféré fonder celui-ci en s'appuyant d'abord sur les ressources liées à la production et à la conception et c'est seulement une fois que les commandes ont commencé à affluer que les fonctions plus commerciales ont été pourvues.



UN AUTRE RAPPORT AU TRAVAIL ET À L'ORGANISATION DE LA PRODUCTION

Se dessine là un modèle d'organisation du travail à rebours du taylorisme et du toyotisme, où la performance est atteinte par l'hyperspécialisation, l'automatisation, la chasse aux gaspillages et l'intensification du travail. Dans l'atelier de Frédéric, c'est l'autonomie, la flexibilité, la réactivité et la coopération qui prévalent. Ceci fait des savoir-faire techniques développés par les ouvriers, mais aussi de leur engagement visant à "rendre service", un véritable levier de performance (en même temps qu'un vecteur de reconnaissance par les personnes).

Il s'agit d'un point clé de l'Économie de la Fonctionnalité de la Coopération, dont l'un des enjeux est d'apporter une réponse à la crise du travail (augmentation des troubles musculosquelettiques et des "risques psychosociaux", perte de sens, désengagement...). La coopération avec *les bénéficiaires* constitue ici le vecteur par lequel l'activité *en interne* peut se redéfinir, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives pour le travail.

Mais, recruter des salariés qualifiés et intéressés par ce type de métier ne va pas de soi. Face aux difficultés de recrutement et à l'image ternie des métiers dits manuels, Frédéric s'est engagé, avec d'autres entreprises locales, dans la création d'une école de production, c'est un modèle d'école qui prépare au CAP et au Bac Pro selon la formule du "faire pour apprendre" les élèves (15 à 18 ans) passent 2/3 du temps en atelier. La volonté est de redorer l'image négative de ses métiers tant recherchés. Cette école sera basée à Argenteuil, en plein cœur de la zone industrielle. Le constat est simple, les entreprises locales ne trouvent pas de techniciens, et trop de jeunes argenteuillais décrochent du système scolaire "classique". En coopération avec l'écosystème local, l'objectif est de leur proposer une troisième voie.



D'EXTERNALITÉ NÉGATIVE À RESSOURCE UTILE

L'extension des projets menés par Univeira - à travers l'engagement de Frédéric - a ainsi permis de faire d'une externalité négative (difficultés de recrutement sur le bassin d'emploi), un enjeu de développement de ressources utiles à la fois pour l'entreprise et les acteurs du territoire (élèves, associations, institutions publiques...).

L'ÉVALUATION DE LA SOLUTION INTÉGRÉE : QU'EST-CE QUI PEUT SE MESURER ? QU'EST-CE QUI S'ÉVALUE MAIS NE SE MESURE PAS ?

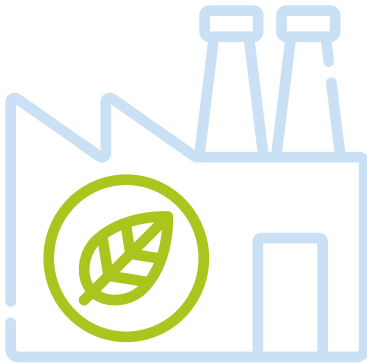
Une question a été posée sur les indicateurs utilisés par Frédéric pour évaluer les effets de la solution proposée par Univeira. Dans la mesure où le travail permet de réduire les risques d'accident du travail, n'y a-t-il pas intérêt à regarder les taux de fréquences, voire d'autres indicateurs liés aux troubles musculo-squelettiques, au turnover, etc. Frédéric a indiqué que les indicateurs ne sont pas identifiés de façon générique. Ils sont décidés avec le client, en fonction de ses besoins et enjeux spécifiques.

ÉVALUER LA VALEUR : RÉVÉLER, DÉLIBÉRER, PARTAGER

La discussion a permis d'aborder la question de l'évaluation de la valeur. Le référentiel de l'EFC et l'expérience des entreprises engagées dans de telles trajectoires invitent à distinguer deux types de situations :

- Certains effets peuvent se mesurer, à partir d'une métrique. C'est le cas lorsqu'un lien de cause à effet peut être établi entre le travail accompli et l'évolution d'un élément quantifiable. Par exemple, on peut imaginer mesurer les économies réalisées grâce à la solution, en termes de temps ou de coûts (temps de désassemblage, de réparation, de conception...). Il est même envisageable de prévoir un partage des bénéfices liés à ces "coûts évités" entre l'entreprise et le client, de telle manière à favoriser les pratiques qui les rendent possibles..
- Cela étant, dans un certain nombre de cas, les effets utiles et/ou les externalités générées par la solution ne peuvent pas se mesurer, soit parce que la nature même des dimensions de valeur qui sont en jeu ne sont pas quantifiables (on peut compter le nombre d'accidents du travail, mais on ne peut pas véritablement quantifier la sécurité du travail ou la fiabilité des équipements/outils), soit parce que l'impact de la solution sur les résultats atteints ne résulte pas d'un lien de cause à effet suffisamment net pour être apprécié à travers un indicateur chiffré (ex. l'évolution du nombre d'accidents du travail résulte souvent de la combinaison de différents facteurs, dont le travail accompli par Univeira).

Dans les deux cas, le principal problème est celui de s'accorder sur les effets utiles en question et le dispositif d'évaluation qui permettra de les révéler et d'en apprécier la valeur pour les uns et les autres. Se doter d'indicateurs peut être intéressant, lorsque la nature des effets visés s'y prête, à condition toutefois de ne pas transformer l'indicateur en fin en soi et de rester suffisamment attentif aux effets imprévus qui se révèlent en situation.



LES ENJEUX ÉCOLOGIQUES, SOUS LE PRISME DE L'EFC

Une participante a posé une question relative à la prise en compte des enjeux écologiques, en soulignant que les outils proposés par l'entreprise étaient visiblement transportés dans des boîtes en plastiques incorporant une certaine quantité de mousse.

Sur le sujet précis des boîtes, Frédéric a indiqué qu'il n'avait pas à ce jour, trouvé de solutions techniques alternatives facilitant le transport des outils. Il a par ailleurs précisé que son engagement au sein d'Univeira n'était pas *d'abord* lié à des considérations écologiques ; qu'il s'agissait plutôt, au regard de ses propres préoccupations, d'une question secondaire. Ce qui n'empêche pas, bien sûr, de chercher, autant que faire se peut, à apporter des solutions intéressantes du point de vue écologique.

L'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC) ne conduit pas *mécaniquement* à produire des effets sur le plan environnemental. À travers le référentiel, il s'agit plus fondamentalement de faire évoluer les *rapports sociaux* entre les acteurs impliqués dans le processus de production et de consommation (au sein de l'entreprise, avec les bénéficiaires du travail, avec les autres entreprises et acteurs qui composent le territoire, etc.), de telle manière à rendre possible une dynamique économique compatible avec une réduction de l'usage des ressources matérielles et la régénération des ressources vivantes. De ce point de vue, les "points de bascule" sont d'ordre organisationnels et institutionnels et renvoient au développement de la coopération entre les acteurs, que ce soit à l'échelle d'une entreprise, d'un bassin de vie, d'un écosystème professionnel ou d'un territoire institutionnel.

Par exemple, c'est en transformant l'offre qui relie l'entreprise à ses clients et en la découplant d'un volume de production, qu'il devient possible de réduire l'emploi de ressources matérielles tout en apportant des réponses plus pertinentes aux besoins des clients (redéfinis alors en termes d'effets utiles, telles que, en ce qui concerne Univeira, la sécurité, la productivité, la reconnaissance du travail, la santé...). On pourrait d'ailleurs très bien imaginer, comme le font d'autres acteurs entrepreneuriaux et territoriaux engagés dans l'EFC, que le mode de contractualisation intègre *directement* des enjeux écologiques (comme effets utiles visés qui engagent l'entreprise et son client) et mobilise d'autres acteurs (ex. une collectivité ou une agence de l'État préoccupé par le devenir écologique des territoires...). La dynamique autour des "**Écosystèmes Coopératifs Territorialisés**" (ECT) s'inscrit dans cette perspective.

CONCLUSION

La mobilisation du référentiel de l'EFC dans la trajectoire de développement d'Univeira a conduit à plusieurs changements significatifs :

- un changement de paradigme dans la façon, pour Frédéric, de concevoir le travail et sa valeur, rendu possible par le fait de s'intéresser aux effets utiles et externalités générées par l'usage du produit (en l'occurrence les effets de sécurité, de productivité, ou encore de reconnaissance du travail et de santé liés aux outils spécifiques),
- un changement dans la façon de présenter et de "commercialiser" son offre, en insistant sur les dimensions de valeurs évoquées ci-dessus,
- un changement, dans la façon de facturer, en rendant davantage visible le travail utile au client qui déborde la production *stricto sensu* de l'outil (ex. temps d'observation, de pré-diagnostic...)
- un changement, plus récent, dans la définition même de la solution proposée, puisqu'il ne s'agit plus seulement de vendre un produit ; mais d'imaginer des solutions qui relèvent du diagnostic et de la caractérisation des besoins du client, sans qu'il n'y ait nécessairement vente (et donc production) d'outils.

Ce sont ces différents changements qui permettent progressivement d'enrichir la valeur générée par l'entreprise pour ses clients directs, mais aussi, potentiellement pour d'autres acteurs du territoire, au regard des externalités générées (cela rend possible un développement qui répond aux enjeux de sobriété et contribue à donner envie aux jeunes du territoire de s'orienter vers des métiers dits manuels...). Ces changements se traduisent dans l'organisation du travail (offre, documents commerciaux, modalités de facturation...) et dans le travail lui-même (importances des compétences liées à l'écoute du client et la capacité à façonner l'activité sur la base des contraintes identifiées...).

Ces évolutions n'ont rien de mécanique. Elles ont supposé une action consciente de la part de Frédéric pour infléchir le modèle économique de l'entreprise et sortir d'une logique de volume. Par ailleurs, elles n'ont rien d'instantanées. Elles s'inscrivent dans le temps long, en l'occurrence une dizaine d'années, et il y a de fortes raisons de penser que de nouveaux éléments émergeront dans les prochaines années, sans pour autant qu'il soit possible d'en déterminer aujourd'hui le contenu. La capacité à agir sur la conception même des équipements du client, par exemple, apparaissait comme inimaginable pour Frédéric il y a encore quelques années. Aujourd'hui, des possibilités de développement s'ouvrent dans cette voie. De ce point de vue, s'engager dans l'EFC relève bien plus d'une *trajectoire* que d'un *basculement*. L'EFC n'est pas une "baguette magique" ou un livre de recettes toutes faites, prêt à l'emploi. Il s'agit plutôt d'un référentiel, d'éléments de connaissances qui visent à guider l'action, au fur et à mesure que de nouveaux problèmes se posent, ou que des opportunités se présentent.

UNE DYNAMIQUE DANS LA DURÉE

C'est pour toutes ces raisons que les acteurs franciliens - comme leurs homologues répartis en France et à l'étranger - se sont regroupés autour d'un club.

Ils souhaitent contribuer à une dynamique d'innovation économique et sociétale inscrite dans le temps long, consciente des contraintes écologiques et sociales qui pèsent sur nos modes de productions et de nos modes de vie, mais prenant suffisamment soin des relations humaines et des conditions d'engagement de chacun pour tenir le cap dans le temps, sans s'épuiser ni exclure les uns et les autres.

Cette visite apprenante du 27 juin 2023 a été organisée par le club TERRES EFC Île-de-France (www.terres-efc-idf.org) en partenariat avec le Réseau Île-de-France Entreprises

AVEC LE SOUTIEN DE

En partenariat avec



DRIEAT Île-de-France
Direction régionale et interdépartementale de l'environnement, de l'aménagement et des transports



Rédaction TERRES EFC IDF : Brian Démas (Intervenant - chercheur ATEMIS) avec l'aide de Daniel Kaufman (Co-président Terres EFC IDF) et Stéphanie Hauville (Déléguée Générale Terres EFC IDF).

La visite s'est déroulée dans les locaux d'UNIVEIRA à Argenteuil en juin 2023. Elle a réuni sur une matinée plusieurs dirigeants, des consultants RSE, des adhérents du club ainsi que des collaborateurs du Conseil Régional Île-de-France. Nos remerciements à Frédéric De Oliveira et son équipe.