

L'ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE,
UNE VOIE POUR ARTICULER
DYNAMIQUE ECONOMIQUE ET DEVELOPPEMENT
DURABLE

ENJEUX ET DEBATS

*Publication du Club « Economie de la fonctionnalité et
développement durable »
ATEMIS*

novembre 2008

TABLE DES MATIERES

<i>Présentation du Club « Economie de la fonctionnalité et développement durable ».</i>	<i>3</i>
<i>Développement durable et Économie de la Fonctionnalité : une stratégie renouvelée pour de nouveaux enjeux</i>	<i>11</i>
<i>Promouvoir l'économie de la fonctionnalité comme moyen d'articuler dynamique économique et développement durable : question de posture, questions de recherche en sociologie</i>	<i>28</i>
<i>Economie de la fonctionnalité et travail : premiers questionnements</i>	<i>40</i>
<i>Du transport collectif à l'écomobilité : l'expérience d'une entreprise de transport urbain d'une ville moyenne du sud de la France</i>	<i>47</i>
<i>Modèles économiques d'entreprise, dynamique macroéconomique et développement durable</i>	<i>56</i>

ATEMIS

Analyse du Travail Et des Mutations de l'Industrie et des Services

SARL au capital variable de 26000 euros R C S Rouen SIRET 443 018 668 000 22
Siège social 71 route de Dieppe 76150 Maromme Tel : 02 32 82 31 80 o.blandin@atemis-lir.com

www.atemis-lir.com

Présentation du Club « Economie de la fonctionnalité et développement durable »

Depuis quelques années, l'exigence de développement durable est reconnue comme légitime par la plupart des acteurs économiques, sociaux, institutionnels. Le débat s'est déplacé sur les modes d'action, les modèles économiques compatibles avec cette exigence, l'évolution des relations entre entreprises et territoires, les enjeux d'évaluation et de prospective. Il ne s'agit pas simplement de promouvoir le développement durable, mais de mettre en débat les conditions de sa mise en œuvre.

Il est, alors, apparu utile de créer un lieu qui permette aux entreprises et aux acteurs institutionnels, aux consultants et aux chercheurs de réfléchir ensemble aux différentes démarches de développement durable afin d'en évaluer leur pertinence, leur portée, leur dimension transférable. Il s'agit, sur la base de l'expérience des acteurs et de l'avancée de la recherche, en particulier en sciences sociales et humaines, d'élaborer des connaissances tendues vers l'action.

C'est dans cette perspective que le club « Economie de la fonctionnalité et développement durable » a été créé en janvier 2007 à l'initiative de responsables d'entreprise et de chercheurs. Il se donne pour objectifs d'instruire et de confronter au réel, les stratégies d'entreprise et les démarches des institutions territoriales qui tentent de s'articuler aux finalités de la durabilité : rendre compatible, sur très longue période, un développement économique avec la préservation et le développement des ressources naturelles, les écosystèmes, la réduction des inégalités, la mise en œuvre d'une gouvernance d'entreprise ou territoriale assurant l'engagement des « parties prenantes ».

L'un des premiers enjeux abordés par le club relève de la caractérisation des « modèles économiques d'entreprise » et de l'analyse de la qualité de leurs liens avec le DD. Il s'agit de repérer la diversité de ces modèles, d'analyser leur opposition ou leur contribution à la durabilité tant sur un plan écologique que social, d'identifier leurs ressorts. Si le développement durable invite les acteurs à assumer des processus *d'innovation* qui ne se limitent pas à des changements de trajectoires technologiques, mais à des innovations de rupture reposant sur des changements de modèles économiques, il apparaît, essentiel, d'identifier les conditions de passage de l'un à l'autre, les modifications d'organisation, de management, de modalité de marketing que ces processus induisent. Cela devient un impératif pour l'action concertée entre entrepreneurs, syndicats de salariés, associations de la société civile, institutions territoriales.

L'un de ces modèles intitulé par certains chercheurs en sciences sociales, « économie de la fonctionnalité », semble présenter des avancées majeures et constitue une référence pour certaines entreprises et institutions territoriales. On entend par « économie de la fonctionnalité » les dynamiques de coproduction par des prestataires et des bénéficiaires, de *solutions* liant, de manière intégrée, produits et services afin de répondre à des attentes de

ménages (b to c) ou d'entreprises (b to b) intégrant de nouvelles exigences environnementales et sociales. La conception de ces solutions, en déplaçant le niveau d'approche systémique de leur aspect fonctionnel et en s'appuyant sur une évaluation de la performance des usages, conduit à l'émergence de nouvelles sphères d'activité exigeant de nouveaux modes de régulation d'ordre institutionnel. C'est le cas par exemples, du passage d'une juxtaposition de modalités de transport à la *mobilité*, de la conception séparée du cadre bâti, de la distribution d'énergie..., à la conception d'un confort « durable » de l'habitat, d'une juxtaposition de services à la personne aux *services intégrés de proximité*, de la distribution du courrier au *traitement des documents* au sein des entreprises, de la vente de commodités à la *gestion des flux de matières et d'énergie...* L'économie de la fonctionnalité en se dégageant des logiques industrielles classiques s'inscrit dans une logique dite « servicielle » qui s'adosse, notamment au passage de la vente de produits à la vente de leur usage, de la vente séparée de service et de produits à la vente de *solutions* les intégrant intrinsèquement. Ces solutions sont coproduites par les prestataires et l'action des bénéficiaires. Elles induisent de nouvelles formes de relations marchandes qui n'incluent pas d'échange de droits de propriété.

Pour réaliser ce travail d'investigation, le club s'appuie sur une démarche pluridisciplinaire (économie, gestion, ergonomie, sociologie, sciences de l'information...) et regroupe des chercheurs ayant l'expérience de l'intervention en entreprise, d'un côté, des responsables de collectivités territoriales et d'entreprises (direction du développement durable, direction de la stratégie, direction de la recherche et développement, direction du marketing), de l'autre. Le club a pour vocation de constituer des connaissances partagées de portées *théorique et opérationnelle*.

1. Eléments de contexte

Les débats sur la croissance et la compétitivité des entreprises, d'un côté, sur le développement et l'attractivité des territoires, de l'autre, n'échappent plus aux questionnements que posent le devenir de la planète ; celui des modes de vie et d'habitat des personnes ; celui des organisations productives ; celui des investissements socialement responsables. Les réponses à ces interrogations engagent les acteurs, et ce faisant exigent, préalablement, d'être instruites. Cela nécessite informations et connaissances.

1.1. Les entreprises à la recherche de performance et de développement plus responsable

Certaines entreprises sont confrontées à une stagnation de leur secteur d'activité, voire à une récession, ou plus généralement à une intensification de la concurrence.

Cela conduit, souvent, à :

- une quête de compétitivité prix (par la baisse des coûts) et/ou compétitivité hors prix (par la qualité) qui les autorisent à espérer une croissance de leurs parts de marché ;

- une intensification du travail se traduisant par une perte d'autonomie (difficultés croissantes de réalisation de soi et de reconnaissance par le travail) ; par une dégradation de la santé physiologique ou psychique (stress, TMS, dépression... voire suicides) ;
- une déstabilisation des relations d'emploi (pertes d'emplois, instabilité, absence de perspectives...) avec toutes ses conséquences négatives au sein de la société ;
- une faible attention aux conditions de renouvellement des ressources naturelles et à l'environnement ;
- une déterritorialisation des activités économiques.

Une rupture de plus en plus aiguë s'opère, ainsi, entre les logiques de rentabilité des entreprises fondées sur une conception industrielle du développement, et la société. Cette rupture tient à la croissance sans précédent des externalités négatives engendrées par de tels comportements et stratégies.

Dans ce contexte, certains réseaux d'acteurs au sein des entreprises (mais généralement pas l'ensemble des acteurs composant les entreprises) sont à la recherche d'un (de ?) nouveau(x) modèle(s) économique(s) d'entreprise compatible(s) avec les enjeux du développement durable qui devient l'expression générique à partir de laquelle ces acteurs s'interrogent sur la compatibilité de la croissance économique avec le développement des sociétés humaines.

Une série de questions font, alors, sens :

- peut-il exister d'autres modèles économiques que les modèles industriels néo-fordiens ? Sur quelle conception de la performance ? A partir de quelle organisation de la production et de quel dispositif d'évaluation ? Quels outils de gestion concevoir ? Quelle forme de management promouvoir ? Dans quelle mesure les entreprises peuvent-elles innover et changer de modèle économique ? Préserver plusieurs modèles de manière transitoire ?
- que recouvre, au fond, l'expression « développement durable » ? Comment articuler les enjeux écologiques (émission de gaz à effets de serre et dérèglement climatique, affaiblissement des capacités de régulation de la biodiversité...) aux enjeux économiques et sociaux ? Qu'en est-il du rapport des sociétés aux ressources naturelles et aux ressources humaines ?
- quelle est la dimension institutionnelle d'une telle orientation, dépassant le seul périmètre de l'entreprise ? Dans quelle mesure cette orientation doit faire sens pour des acteurs extérieurs à l'entreprise, notamment les clients ? Comment peut s'organiser une « communauté de pensée et d'action » porteuse d'une telle orientation ?

Les débats au sein des entreprises n'ont véritablement de sens que s'ils sont articulés à des orientations productives et marchandes réelles, à des stratégies possibles. En d'autres termes, les débats, les réflexions, les recherches n'ont de possibilités de progresser que dans la mesure où ils ouvrent des espaces *d'initiatives et de progression dans l'opérationnel*. Le rapport à

l'innovation, à la création d'espaces d'expérimentation reposant sur des dispositifs d'évaluation permettant de faire le point sur ces nouveaux espaces économiques est fondamental.

Cette démarche exige :

- que les responsables d'entreprise prennent du temps pour réaliser ces évaluations et acceptent de prendre des risques vis-à-vis de telles expériences et du modèle dominant actuel ;
- que les chercheurs évitent deux écueils : l'académisme ; le suivisme vis-à-vis des groupes de pensée dominants et des modes ;
- de constituer des « communautés de pensée et d'action » internes et transverses aux entreprises, plus largement à toute organisation.

1.2. Les collectivités territoriales

Certaines collectivités territoriales (communes, communautés de communes, communautés d'agglomérations, communautés urbaines, départements, régions...) sont préoccupées par un développement économique compatible avec le développement durable. Elles s'interrogent sur la signification autre qu'environnementale de ce développement et sur les liens entre une politique d'environnement et le développement économique de leur territoire (attractivité, développement de l'emploi...). Cela se manifeste par plusieurs types de préoccupations :

- une volonté de remettre en cause les politiques d'aides individuelles aux entreprises perçues de plus en plus pour ce qu'elles sont : des transferts financiers favorisant leur rentabilité, sans contrepartie significative en prise avec le développement durable ;

- une volonté de réfléchir aux axes propres aux collectivités territoriales en lien avec le développement économique : en quoi, le développement économique s'appuie sur des dynamiques de « patrimoines collectifs territorialisés » d'ordres écologique, communicationnel, immatériel, de la connaissance... qui ont un impact positif sur le développement des entreprises et sur le mode de vie des habitants. Il s'agit, ainsi, de repérer les modèles économiques mis en œuvre par les entreprises et d'entrer en synergie avec celles qui adoptent un mode de compétitivité en phase avec le développement durable. L'économie de la fonctionnalité est l'un des axes de cette convergence ;

- certains groupes d'élus et/ou d'administratifs, au sein des collectivités locales tentent de construire une cohérence entre les politiques relevant du développement économiques, de l'environnement, des transports, de la formation professionnelle..., de l'attractivité du territoire.

Cela passe par une compréhension renouvelée des dynamiques sectorielles au sein de ces territoires et par l'émergence de nouvelles sphères d'activité dites « fonctionnelles », c'est-à-dire à même de prendre en charge et de réguler de nouveaux espaces fonctionnels : sphère de la mobilité, sphère de l'environnement, sphère de la production et de la diffusion de connaissances...).

Ces orientations représentent, ainsi, une volonté de se diriger vers des pratiques professionnelles des services des collectivités territoriales qui se dégagent des pratiques dites de « guichet », chargées de vérifier les conditions administratives de répartition des aides. Il s'agit de s'orienter vers des pratiques d'animation de réseaux, d'innovations institutionnelles ; ce qui change le rapport aux élus.

Le club « économie de la fonctionnalité et développement durable » s'inscrit dans ce contexte et repose sur la volonté d'apporter des éclairages aux préoccupations des acteurs. Il permet à ses membres d'assumer une posture professionnelle, une réflexion et une action en prise avec les nouvelles exigences de responsabilité sociétale. Dans cette perspective, le modèle de l'Economie de la Fonctionnalité est une opportunité à identifier et à saisir, pour créer une dynamique de compétitivité pour les entreprises, d'attractivité pour les territoires en phase avec leur volonté de contribuer au développement durable.

Si le modèle de l'économie de la fonctionnalité relève d'une économie de service, ce modèle présente des spécificités qui méritent d'être analysées en mobilisant de la recherche.

2. Recherche, entreprise, institutions territoriales

La recherche est un axe essentiel de ce projet de club dans la mesure où l'économie de la fonctionnalité, d'un côté, le développement durable, de l'autre, sont des intitulés généraux d'une volonté visant à aller au-delà du développement économique et social actuel et de ses effets négatifs sur l'environnement et la société. Mais ce ne sont pas des concepts, ni des orientations opérationnelles suffisamment stabilisés pour faire sens et référence en eux-mêmes. Face à cela, l'activité de recherche doit permettre d'identifier l'espace de ce qui est à appréhender, à penser, à opérationnaliser. De ce point de vue, l'activité de recherche n'est pas seulement l'apanage des « chercheurs » au sens professionnel du terme (professionnel de l'université, des grandes écoles et des laboratoires de recherche publics ou privés) mais une pratique à partager entre acteurs de statuts professionnels différents. Bien entendu, les chercheurs (au sens statutaire du terme) ont une responsabilité particulière, celle de fonder disciplinairement la pertinence des concepts et de garantir leur portée heuristique.

La dimension heuristique de la recherche n'est pas toujours acquise. Elle dépend de sa capacité à articuler deux dimensions :

- la *validité doctrinaire ou clinique* des connaissances que produit la recherche, repérable à travers ses implications opérationnelles (possibilité de comprendre la réalité pour la transformer dans un sens préfixé par les acteurs qui s'engagent dans cette transformation) ;
- de *validité scientifique* des concepts élaborés qui doivent s'inscrire dans une cohérence paradigmatique et disciplinaire, c'est-à-dire qu'ils font système dans une théorie particulière.

La recherche s'appuie donc sur des pratiques d'intervention mais relève, également, de pratiques de production de concepts dénommés « intermédiaires » dans la mesure où ces concepts sont à l'articulation des dimensions opérationnelles et scientifique. Dans ce cadre, la pratique de recherche n'est pas réservée aux chercheurs. Leur responsabilité particulière est de réfléchir au lien entre les dimensions théorique et opérationnelle¹ de la recherche.

Le club a besoin de chercheurs assumant cette posture, qu'ils soient apprentis ou confirmés. Elle les engage à prendre leur distance avec l'académisme et avec le « nominalisme ». L'académisme est une perversion de la recherche par sa dimension institutionnelle, principalement, assumée par des chercheurs préoccupés par la reproduction de leur statut et l'aspect formel de leurs connaissances ; le « nominalisme » représente un abandon des exigences de la recherche et conduit au suivisme vis-à-vis des effets de mode et du poids actuel de la sphère de la communication (changer les mots sans changer les concepts). Il s'agit de faire illusion sans produire de la connaissance.

Les chercheurs du club sont invités à *produire* des concepts dénommés « concepts intermédiaires ». Il s'agit de concepts qui ont une portée heuristique (dimension opérationnelle) et un sens auprès des concepts fondamentaux structurant de manière paradigmatique les théories. Dans cette perspective, les chercheurs sont invités à préciser les concepts qu'ils proposent au club (le club les retient ou non), de les resituer dans leur discipline et dans le courant de pensée au sein duquel ils s'inscrivent. Ces points sont très importants quant à la possibilité d'échanges, de compréhension entre les membres du club.

¹ La recherche relève, essentiellement, de cinq grands domaines qui conduisent à des pratiques et des postures différentes : les sciences formelles (mathématiques, philosophie...) ; les sciences expérimentales (possibilité de s'appuyer sur des méthodes hypothéto-déductives, des expérimentations) ; les sciences sociales ; les sciences de l'homme ; les sciences cliniques (relevant toutes les trois de l'expérience). Ces champs ne sont pas séparés de manière hermétique entre eux, mais suffisamment différents pour ne pas relever des mêmes pratiques. Le club relève essentiellement des sciences sociales, ce qui l'éloigne des sciences formelles (modèles mathématiques).

Afin d'accumuler des connaissances, l'analyse de l'économie de la fonctionnalité et de ses liens avec le développement durable, les membres des entreprises ou des collectivités territoriales, sont invités à apporter leur contribution à cette production.

Il s'agit :

- de faire le point sur leur expérience et de la façon dont cette expérience valide (ou invalide), enrichit, déplace les productions conceptuelles ;
- de contribuer directement à la production de « concepts intermédiaires » lorsque leur expérience les y invite ;
- d'apporter des éléments de connaissance factuelle et indirecte, permettant de contribuer à enrichir l'espace de connaissances et d'informations ;
- de créer des espaces de coopération avec les chercheurs à travers, notamment, le suivi de projets, afin de constituer des terrains à partir desquels les dimensions heuristique et opérationnelle des concepts « intermédiaires » sont renforcées ou réappréciées.

3. L'activité du club

3.1 Des rencontres régulières

Le club organise *des rencontres régulières* (entre sept à huit par an) structurées autour d'un programme de réflexions thématiques, à partir de plusieurs niveaux d'analyses : micro et l'entreprise, méso et le territoire comme le secteur, macro et les dynamiques économiques et sociétales d'ensemble. Les réflexions portent, notamment, sur :

- les transformations actuelles de l'économie de marché, ses limites sectorielles et ses contradictions avec le développement durable. Il s'agit, ici, de prendre la mesure des contradictions entre les exigences du développement durable et les modèles économiques existants, même de manière récente ;
- la façon dont les entreprises sont confrontées à l'identification de *relais de croissance* et à l'élaboration d'un (de) modèle(s) économique(s) cohérents avec les exigences de DD ; il s'agit, en particulier, d'évaluer la façon dont les entreprises sont à même de découpler leur développement économique, des flux de matières et d'énergie. De leur côté, les territoires sont à la recherche d'une gouvernance de *réseaux* dépassant le cloisonnement des secteurs d'activité afin que soient prises en charge de nouvelles fonctionnalités adossées aux enjeux du développement durable : nouveaux espaces de développement des entreprises réseaux, reformulation du contenu des services apportés aux entreprises (notamment, en services énergétiques, gestion de document, maintenance..., en conseil, en R/D, en recherche, en professionnalisation...) comme aux personnes (en mobilité, confort de l'habitat, soin et santé...)
- la compréhension *des leviers de création d'une « valeur servicielle »* dans une économie dite de « fonctionnalité ». Il s'agit d'identifier les conditions de création de la valeur sur la base d'une dynamique d'intégration de

produits-services, et de repérer les nouveaux déterminants de productivité permettant d'être en phase avec les enjeux du développement durable ; d'identifier les déterminants des externalités, (« externalités-ressources » ou « externalités-effets ») en lien avec le développement territorial ;

- la critique des *outils de gestion et d'évaluation actuels*, et la nécessité d'en concevoir et d'en expérimenter de nouveaux. En effet, le suivi de l'activité et l'évaluation de sa performance engagent non seulement l'entreprise, mais aussi ses partenaires et le système client ; les territoires et ses acteurs socio-économiques ;
- les points de blocage des approches classiques actuelles du *marketing* et la nécessité de renouveler ses concepts et ses méthodes à l'aune de l'économie de la fonctionnalité (prise en compte et critique de nouveaux modes de consommation aujourd'hui largement fondés sur la matérialité et l'obsolescence rapide des biens et des services) ;
- la question du pilotage et du *management* de l'économie de la fonctionnalité, prise comme « une innovation de rupture », c'est-à-dire comme relevant d'un changement de modèle économique et managérial ;
- la question du rôle des nouvelles *technologies informationnelles* dans le développement des innovations servicielles sur le plan des produits-services et des processus (adaptabilité des produits-services, gains de productivité et gains d'intégration, système d'information, reconfiguration de la chaîne de valeur...).

Ces rencontres se déroulent sur une demi-journée, relevant de deux types d'approche :

- un temps d'exposé d'un chercheur-intervenant sur la base d'un texte écrit et diffusé à l'avance ;
- un temps de discussion sur la base d'un retour d'expérience, ou d'un projet en cours de réflexion ou d'élaboration. Il sera, aussi, possible d'envisager des remontés en généralités ou en conceptualisations sur la base d'expériences concrètes.

3.2 Des thèses

Le club est un lieu d'encadrement de thèses en convention CIFRE sur le développement durable et l'économie de la fonctionnalité. Les chercheurs-référents du club ont vocation à diriger ces thèses.

3.3 Une veille informationnelle

Le club assure une activité de *veille informationnelle* sur les sujets cités plus haut.

Le club peut, in fine, constituer un *réseau d'experts* qui soient en mesure, selon les situations et les demandes, d'accompagner des projets en entreprises ou au sein de collectivités territoriales et d'évaluer leur pertinence.

Développement durable et Économie de la Fonctionnalité : une stratégie renouvelée pour de nouveaux enjeux

Jacques LAURIOL

Professeur de gestion à l'École Supérieure du Commerce de Rouen,
Groupe ESC Rouen, 1, rue du Maréchal Juin, BP 215, 76825 Mont-Saint-Aignan Cedex,
Jacques.Lauriol@groupe-esc-rouen.fr

Introduction

Le Développement Durable apparaît aujourd'hui comme le principal attracteur des controverses relatives aux logiques qui prévalent en matière de développement économique et social. Ces controverses, actualisées par la crise financière récente, interrogent la nature même du développement, souvent assimilé ou réduit à la croissance économique.

Deux principaux traits communs émergent de ces débats, qui pourraient structurer de futurs arrangements et compromis :

- La nécessité de rompre avec des logiques imposées par l'obligation, présentée comme incontournable, de s'insérer dans une dynamique de globalisation ou de mondialisation qui s'imposerait naturellement. Ces logiques, dont les bénéfices se mesurent à l'aide du Produit National Brut, génèrent également une croissance des inégalités entre pays, territoires et groupes sociaux tout autant qu'une exploitation irraisonnée de ressources planétaires qui se raréfient.
- Un réexamen de la notion de valeur et du « monisme actionnarial » qui la caractérise. La création de valeur actionnariale, attachée à des droits de propriété dont bénéficie l'actionnaire, ne peut plus constituer le seul critère de mesure de la performance. Le développement implique et concerne bien d'autres parties prenantes que le seul actionnaire ; il est donc légitime qu'elles puissent revendiquer une conception de la valeur de nature différente et le droit de participer à la gouvernance des dispositifs de production.

Ces controverses autour du Développement Durable, analysées dans la première partie de cet article, tendent à poser de nouveaux enjeux stratégiques pour un développement qui soit soutenable. Ils doivent être situés dans le cadre de la dynamique de transformation progressive des systèmes productifs à l'œuvre depuis la fin des années 70. Une dimension majeure de ces transformations réside dans le poids croissant occupé par les savoirs et les activités immatérielles dans l'activité économique (UNEP 2005).

Dans un contexte de croissance ralentie, les entreprises proposent aujourd'hui une offre fondée sur l'innovation servicielle qui consiste à intégrer un éventail croissant de services articulés avec leur offre de base. Cette stratégie de migration de la valeur vers la production

de nouvelles fonctionnalités associées à des produits, transforme profondément la configuration des systèmes productifs :

- De par la place et le poids que prennent ces activités dans les processus de création et de capture de la valeur, via la conception de nouveaux modèles économiques.
- Au plan des marchés, du fait des nouveaux modes d'organisation nécessaires à la production et à la mise à disposition de ces services. La production d'activités servicielles implique en effet une configuration particulière de la chaîne de valeur qui permet la mobilisation de compétences nécessaires à la production de l'offre et le déploiement de stratégies de coopération avec des partenaires et « complémentateurs » associés à cette production (Koza et alii, 1998).
- Enfin, au niveau de la dynamique du jeu concurrentiel entre firme puisque ces transformations modifient les conditions de l'accès à une position concurrentielle pérenne.

Cette évolution progressive d'une économie de produits à une économie de fonctions (Bressand et alii, 1988) n'est pas sans conséquences en termes de Développement Durable. Elle contribue en effet à l'émergence d'une « nouvelle économie » de la fonctionnalité, fondée sur un modèle économique qui privilégie la valeur d'usage d'un bien plutôt que sa valeur d'échange. On passe ainsi d'une logique d'exploitation de ressources destinées à fabriquer des produits dont le volume de ventes détermine un chiffre d'affaires, à une logique du « prendre soin » (Heurgon, 2006) ; elle consiste à préserver la ressource et à en optimiser l'exploitation et la valorisation pour produire une offre servicielle dont l'usage durable est à l'origine de la création de valeur (Lauriol, 2007) (voir deuxième partie).

Par ailleurs, cette dynamique de transformation alimente également d'importantes évolutions de nature institutionnelle. Les controverses autour du Développement Durable contribuent à l'évolution des règles et conventions qui encadrent et régulent les relations économiques et sociales. Elles participent ainsi à la création de représentations renouvelées en matière de relation à l'environnement, de conventions de consommation ou encore de dimension planétaire des innovations créées par l'activité économique.

Ces évolutions de nature institutionnelle forment ainsi un nouveau contexte qui interroge les logiques d'action des entreprises ainsi que leur légitimité : ce contexte peut être caractérisé par son indétermination, du fait du caractère encore non résolu des controverses qui s'y expriment, mais également par ses dimensions contraignantes. Il exprime en effet la sensibilité accrue de ce qu'il est convenu d'appeler la société civile, aux enjeux posés par le Développement Durable. De même, l'activisme d'ONG et du mouvement altermondialiste exercent des pressions croissantes sur la légitimité de l'existence des firmes, en menaçant ainsi les réputations, images et positions établies.

Les entreprises ne peuvent ignorer ces évolutions, du fait même des menaces qu'elles font peser sur leurs activités mais aussi parce qu'elles peuvent contribuer à dessiner de nouvelles opportunités pour leur développement (Brown, 2003, Porter et alii, 1995).

C'est donc de questions de nature stratégique dont il s'agit ici. Quelles sont les stratégies les plus appropriées pour faire face à un contexte très évolutif, encore largement indéterminé, à la fois contraignant tout en étant porteur d'innovations potentielles qui pourraient se révéler fructueuses à terme ? C'est de ces questions dont nous traiterons dans une partie conclusive consacrée à ces incidences stratégiques, aux figures de la stratégie qui apparaissent aujourd'hui, en proposant une analyse de ces figures positionnées sur un continuum qui cherche à exprimer l'intensité de l'engagement de ces stratégies dans une perspective de soutenabilité faible ou forte.

1. Le Développement Durable : un monde de controverses

Le Développement Durable, malgré la quantité importante de travaux dont il fait l'objet, tant au plan théorique qu'empirique, apparaît encore aujourd'hui comme un objet polysémique et controversé (Maréchal et alii, 2005).

Selon P. Lascoumes (2000), il est généralement présenté comme la solution aux nombreux problèmes environnementaux et sociaux auxquels la planète est confrontée. Pourtant, cette solution ne traite pas explicitement de la contradiction entre la logique d'un développement producteur de nombreuses externalités négatives aux plans économique et social, et la question de l'invention d'un développement qui soit véritablement soutenable (Banerjee, 2003, Yanarella et al, 2000). On peut alors légitimement s'interroger sur la capacité de cette solution à dépasser cette contradiction. Toujours selon Lascoumes, cette conception du Développement Durable n'indiquerait en fait qu'une « colonisation des raisonnements environnementaux par la prégnance des impératifs économiques, la monétarisation des biens naturels et la marchandisation de tous les services écologiques » (p.564).

Il est vrai que la définition canonique qu'en propose le rapport Bruntland (1988), « un processus de changement dans lequel l'exploitation des ressources, le choix des investissements, l'orientation du développement technique ainsi que le changement institutionnel sont déterminés en fonction des besoins tant actuels qu'à venir » (p. 18), offre un large éventail d'interprétations possibles. On peut même considérer que cette ouverture répond d'une intention délibérée, puisque ce rapport précise que le Développement Durable est une « affaire d'interprétation, de délibération et de jugements portés par les acteurs » (p. 32).

Cette indétermination théorique du Développement Durable ouvre ainsi la voie à deux critiques principales. Ces dernières structurent les controverses autour de ce nous appellerons le « Main Stream » du Développement Durable.

1.1 Le « Main Stream » ou les figures imposées du Développement Durable

Pour faire face à cette indétermination théorique (et pratique) du Développement Durable, il apparaît nécessaire de définir une convention susceptible de recueillir l'assentiment des parties concernées.

On entre ici dans une logique des « figures imposées » (Aggeri et alii, 2005) par une démarche de normalisation dont les vertus et limites sont bien connues : une accélération des apprentissages en matière de Développement Durable par la mobilisation de référentiels (comme le G.R.I., par exemple) reconnus par l'ensemble des acteurs concernés, avec pour conséquence principale, le développement d'un isomorphisme comme support de l'institutionnalisation des principes et pratiques induits par ces référentiels (Lauriol, 2004).

Cette dynamique de déploiement du Développement Durable conduit à privilégier ses dimensions environnementales (Ballet et alii, 2004), et tend à l'instaurer en tant que nouvelle catégorie de management du risque (Capron et alii, 2004, Lauriol, 2006). Ce tropisme environnemental est fondé sur la recherche de l'éco-efficience comme vecteur de l'accès à une nouvelle compétitivité (Boiral, 2005). Cette focalisation sur l'éco-efficience s'explique en partie par l'expérience acquise par les entreprises en matière de management environnemental ainsi que par le poids croissant de ces dimensions sur les activités économiques, qu'il s'agisse de contraintes réglementaires ou de leurs incidences sur la compétitivité (Hoffman, 2003). Par ailleurs, c'est à partir de ces dimensions qu'il est le plus aisé de rendre compte des performances obtenues.

1.2 Une première critique : l'éco-économie ou la croissance revisitée

Cette perspective fonde son approche sur une critique de la croissance économique telle qu'elle est pratiquée depuis la fin du 19^{ème} siècle : une croyance aveugle dans les vertus du marché et de sa capacité à répartir de manière optimale les ressources nécessaires à un développement harmonieux basé sur le progrès technique.

D'un point de vue environnemental, cette croissance est de nature « end of pipe ». Cette expression signifie que toutes les externalités négatives, tout particulièrement en matière de pollution, sont traitées en fin de processus selon un traitement approprié à partir de dispositifs techniques considérés comme innovants (le pot catalytique où le filtre à particules pour les véhicules diesels par exemple).

Pour rompre avec cette logique qui menace les équilibres écologiques planétaires, L.R. Brown (2003) propose de développer une « éco-économie » pour envisager une croissance qui soit écologique et durable. Pour cela, il convient de modifier nos modes de production énergétique par la mobilisation d'énergies renouvelables, utiliser les matériaux et la matière selon les principes de l'écologie industrielle et reconsidérer radicalement nos modes de gestion et de consommation des ressources naturelles.

Cette deuxième révolution industrielle fondée sur l'écologie, doit être considérée en tant qu'opportunité d'investissements nouveaux, à l'origine de la création de nouvelles activités génératrices d'une croissance soutenable. On peut ainsi considérer que l'éco-économie

propose une nouvelle modélisation de l'éco-efficience, économiquement rationnelle par la préconisation d'une gestion « optimale » des ressources, sans véritable réflexion sur ce qu'est le développement ni la richesse (au-delà de la consommation et de l'accumulation). De ce fait, et malgré ses vertus (une conscientisation accrue des limites et des dangers de nos modes de consommation et de production actuels), elle ne propose pas de véritable rupture innovante avec le « Main Stream » qui prévaut actuellement.

1.3 Une deuxième critique : vers de nouvelles logiques de développement par la décroissance

Dans la perspective juste exposée, le problème majeur est celui de la croyance en la capacité de la croissance, au sens où l'entend la théorie standard du développement, à résoudre les problèmes que rencontre l'humanité. Pour aller plus loin, c'est précisément le caractère infaillible de cette croyance qui constitue un problème.

Tout d'abord, parce que l'éco-efficience ne règle pas le problème de la ponction croissante de l'activité économique sur les ressources du fait de « l'effet rebond » (Greening et alii, 2000). Ensuite, parce que cette croyance émane d'emblée toute réflexion sur la nature de la croissance elle-même et des nombreuses externalités négatives qu'elle génère. Enfin, parce qu'elle est fondamentalement productrice d'inégalités sociales entre pays, territoires et groupes sociaux, tout autant dans les pays en voie de développement que dans les pays développés.

Cette perspective, fondée sur le postulat que « développement ne rime pas forcément avec croissance » (Harribey, 2004, p. 24), propose de régionaliser ou de localiser le développement en utilisant des modalités contingentes aux contextes considérés. Il s'agit ici de rompre avec une logique productiviste, basée sur le libre-échange et de modifier ses fondements au profit de considérations sociales (l'équité, la lutte contre la pauvreté), de préoccupations écologiques et de questions financières, puisqu'il s'agit d'imaginer des modes de financement qui ne dépendraient plus exclusivement du jeu des forces concurrentielles et de l'échange inégal (Ridou, 2006).

Cette société de la « décroissance » (Latouche, 2003), concept encore assez flou, n'entraîne pas nécessairement une régression du bien-être, elle consiste à supprimer par exemple des charges environnementales inutiles, comme celles générées par les transports, eux-mêmes intimement liés à une organisation productive en flux tendus, à une certaine conception de la globalisation des activités et à un aménagement de l'habitat très extensif.

Ce rapide examen des controverses autour du Développement Durable, permet de conclure provisoirement sur l'absence d'une véritable communauté épistémique qui serait à même de structurer un corps de doctrine en la matière. Les trois pôles qui structurent ces controverses constituent en effet l'expression de rationalités différenciées, voire divergentes. Le « Main Stream » considère le Développement Durable comme un monde de contraintes du fait de la dynamique de normalisation en cours, par la réglementation et l'institutionnalisation de référentiels et de l'obligation de rendre compte de ses activités ; l'éco-économie nous invite à réinventer nos modes de croissance à partir d'une meilleure prise en compte des dynamiques écologiques qui structurent les systèmes vivants, mais sans rompre pour autant avec une

conception classique de la croissance ; enfin, le courant de la décroissance privilégie nettement les dimensions sociales et politiques du développement en visant à assujettir l'économique au social.

Malgré ces divergences, le Développement Durable est à l'origine de réelles dynamiques de transformation qui sont à l'œuvre dans beaucoup de pays développés et ailleurs. Il introduit en effet de nouvelles dimensions qui peuvent renouveler le management (HALL et al, 2003). L'obligation de la prise en compte des externalités négatives générées par l'activité économique, tant au plan écologique que social, la recherche de l'éco-efficience, l'obligation de rendre compte ou encore, l'émergence d'une conscience planétaire constitue autant d'incitations à une nouvelle conformité en phase avec les enjeux auxquels les entreprises sont aujourd'hui confrontées.

2. De quelques enjeux entrepreneuriaux relatifs au Développement Durable

Ces enjeux concernent quatre registres principaux :

- a) Un registre substantiel tout d'abord, le caractère polysémique du Développement Durable exprimant une sorte de « lutte » entre représentations concurrentes pour « dire le bien » en la matière, c'est-à-dire définir en substance les contenus et principes qui le fondent.
- b) Celui de la gouvernance du Développement Durable, où la question de l'intégration des différentes parties prenantes concernées et le problème de l'articulation de l'action entre échelle globale et échelle locale.
- c) Le registre de la performance puisqu'il s'agit ici d'intégrer de nouvelles dimensions dans la mesure d'une performance définie comme globale.
- d) Enfin, le registre de la stratégie et des modèles économiques doivent permettre de concevoir, d'organiser et de piloter la transformation des organisations ancrées dans une économie de type industriel vers une économie de services.

2.1 Le Développement Durable : entre soutenabilité faible et soutenabilité forte.

Les controverses autour du Développement Durable indiquées dans la première partie, s'inscrivent dans un continuum articulé autour de deux pôles principaux : celui d'une conception faible de la soutenabilité tout d'abord, souvent qualifié de « greenwashing » (Lubbers, 2003) : elle consiste à exploiter une sorte de rente informationnelle pour créer et conforter une réputation d'entreprise responsable et vertueuse. Ces pratiques se fondent sur une représentation pragmatique et/ou opportuniste du Développement Durable qui vise, par une communication appropriée, à exploiter de nouveaux segments de marché en forte croissance, rémunérateurs et porteurs d'une image positive. L'analyse de ces pratiques ne permet pas d'identifier de véritables transformations dans l'orientation et les activités de ces

entreprises, rien qui n'aille au-delà de changements « cosmétiques » dans les logiques de développement et d'une conformité plus ou moins stricte aux réglementations en vigueur (Beder, 2003).

Le deuxième pôle de ce continuum, celui d'une soutenabilité qu'on peut qualifier de forte, s'inspire de la philosophie morale. Il réunit des théoriciens comme H. Jonas ou A. Sen (1999) qui n'interpellent pas spécifiquement les entreprises, mais s'interrogent sur une nouvelle éthique du développement en appelant à un « retour à la morale ». Jonas, par exemple, propose un « principe de responsabilité » comme fondement d'une éthique renouvelée. Il nous invite à prendre conscience des pouvoirs techniques croissants dont l'homme dispose et qui lui permettent de soumettre la nature à sa loi. De ce fait, l'humanité devient responsable de sa propre survie, ce qui implique de mobiliser une éthique de la responsabilité : cette exigence morale justifie la contestation des modes de développement actuels puisqu'il s'agit d'un devoir de nature éthique (Dupuy, 2005).

Ces deux pôles encadrent l'expression des controverses et des conflits sur la « substance » qui doit être attachée à la notion de soutenabilité entendue au sens faible ou fort. Le sens faible est plutôt celui que mobilise (toutes choses étant égales par ailleurs) le « Main Stream », fortement orienté sur le management du risque. Le sens fort correspondrait à celui que retient la perspective de la décroissance, qui fonde en partie son argumentation sur des dimensions morales (Aries, 2005) ; l'éco-économie se situerait quelque part entre les deux.

Ces conflits pour la définition d'une substance légitime du Développement Durable n'est pas sans conséquences sur la dynamique de son institutionnalisation et des effets que celle-ci entraîne pour les entreprises. L'enjeu ici, c'est bien la question des finalités qui doivent être attachées à toute politique de développement et donc, aux orientations qui contraignent les comportements et les stratégies des acteurs de ce développement. De ce fait, elles posent également la question de la gouvernance de ces stratégies.

2.2 La gouvernance du Développement Durable

Le déploiement d'une démarche orientée vers le Développement Durable nécessite la mobilisation d'acteurs dont les attentes et logiques d'action sont plurielles. Le pilotage de cette mobilisation implique l'activation d'un système de réputation capable de gouverner durablement cette diversité, en assurant compatibilité, complémentarité et convergence des acteurs autour de projets collectifs.

Pour traiter de ces questions complexes, la théorie standard en matière de gouvernance du Développement Durable, mobilise la théorie des parties prenantes (Sharma, 2001) ; cette dernière est proche de la perspective de la théorie de l'agence (Jensen et alii, 1979), qui se représente la firme comme un ensemble de contrats fondés sur une relation d'agence entre un principal (l'actionnaire) et l'agent (le dirigeant). Les contrats sont conçus pour inciter l'agent à travailler dans le sens des intérêts du principal, mais, étant incomplets par nature, ce dernier est amené à mobiliser des processus et instruments de contrôle appropriés qui constituent un système de gouvernance.

Cette approche contractualiste pose quelques problèmes dès qu'on cherche à la mobiliser pour envisager la gouvernance du Développement Durable. Tout d'abord parce que ces structures et systèmes sont conçus principalement par des parties prenantes internes à l'organisation (l'actionnaire en priorité). Ensuite parce que toutes les parties prenantes concernées ne ressentent pas nécessairement le besoin de contractualiser leur relation avec l'entreprise (Lauriol, 2004).

Par ailleurs, cette théorie repose sur des axiomes contestables et contestés : la relation d'agence s'appuie en effet sur une vision partenariale et contractuelle de la relation entre parties prenantes et entreprise, cette dernière y étant représentée « comme une constellation d'intérêts coopératifs et compétitifs » (Martinet et alii, 2001), qu'il s'agit de faire converger vers un projet commun. C'est le contrat qui permet d'assurer cette convergence, les conflits s'y résolvent naturellement pour autant que son exécution soit correctement contrôlée (Orts et alii, 2002).

Ce corpus théorique se révèle peu opérant dès qu'il s'agit de problématiques relatives à la gouvernance du Développement Durable. Il ne dit pas grand-chose en effet sur « les mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs des dirigeants (...) et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1997, p. 12). Quels sont ces mécanismes qui permettraient par exemple d'assurer la coordination des activités entre parties prenantes ? Quelle est la nature des processus de décision qui conduisent à la formation de projets ou encore, comment « contrôler l'activité par l'exercice du pouvoir et la réputation des conflits qui s'expriment dans la recherche de compromis et d'accords ? » (Lauriol et alii, 2008, p. 190).

Peut-on se satisfaire, pour répondre à ces questions, de la transposition d'une théorie économique (la théorie de l'agence) à des problématiques non exclusivement économiques et à des acteurs plutôt que de simples agents, dont les rationalités sont bien plus étendues et variées que la simple maximisation d'intérêts mutualisés dans un contrat ?

Les finalités multiples dont le Développement Durable est porteur ne peuvent pas être gouvernées selon cette seule logique contractualiste qui anime également les principaux référentiels aujourd'hui reconnus en matière de Développement Durable (le GRI par exemple ou encore le modèle 2000 de l'EFQM).

Enfin, cette théorie ne propose rien de tangible sur d'autres complexités posées par le Développement Durable. Comment articuler des préoccupations globales et des spécificités locales, au regard des différentiels réglementaires, économiques et sociaux qui caractérisent et différencient des zones géographiques, des pays et des territoires ? Il en est de même pour la question de la performance durable et de la mesure, question qui dépasse la simple création de valeur actionnariale.

2.3 Développement Durable et performance globale

Dans une perspective managériale, la notion de performance est étroitement corrélée à deux acceptions : celle de la stratégie, qui consiste à construire et mettre à disposition une offre compétitive, au sens où le client accepte de payer un prix qui permet à l'entreprise de dégager une marge ; celle de l'économie et de son expression financière, soit la valeur économique, qui permet de mesurer un résultat comptable, et plus spécifiquement, de produire une valeur actionnariale sanctionnée par des marchés financiers.

La notion de performance globale introduit d'autres dimensions d'appréciation de la valeur, comme celle de l'éco-efficience en matière environnementale ou de valeur sociale relative à l'équité par exemple. Ceci implique un effort d'identification et de codification des aspects non directement financiers et intangibles de la création de valeur (Funk, 2003).

Dans cette perspective, Porter et alii (2006) proposent de différencier des éléments de la valeur liés à l'intégration d'enjeux sociaux génériques tout d'abord, au sens où ils s'imposent à toutes les entreprises indépendamment de leurs activités ; ensuite, ceux qui impactent la chaîne de valeur du point de vue de son organisation, et enfin, ceux qui sont intimement liés à la stratégie de l'entreprise et à ses activités, c'est-à-dire en relation directe avec le contexte concurrentiel et les parties prenantes intéressées.

Ces orientations ont bien sûr, toujours à voir avec des logiques de valorisation de l'activité dans une visée financière. Il s'agit ici de sélectionner des dimensions qui ont un caractère stratégique (Porter et alii parlent de « Strategic C.S.R »), c'est-à-dire qui permettent de bénéficier d'une sorte de « double dividende » (gain sur la réputation ou l'image de la firme et amélioration de sa position concurrentielle ou de son potentiel compétitif) par la mise en œuvre de stratégies appropriées.

Dans une approche plus globale, du Tertre (2006) propose d'élargir les trois registres canoniques de la performance (la qualité, la productivité et la rentabilité) à la prise en compte des externalités positives et négatives générées par toute activité industrielle ou de service. Au plan des externalités négatives, les orientations environnementales du Développement Durable se prêtent bien à une intégration accrue de ces préoccupations, pour autant qu'on se détache de pratiques encore assez usuelles de type « économie de la réparation » (ou « end of pipe »).

S'agissant des externalités positives, il faut élargir l'évaluation de la performance aux effets médiats (des effets non instantanés, qui se situent sur une échelle temporelle plus ou moins longue et qui échappent de ce fait, à une relation marchande) et non pas seulement aux effets immédiats. Une importance particulière doit être portée sur ce point aux ressources immatérielles mobilisées dans l'activité (les compétences individuelles et collectives, les dispositifs d'organisation, les capacités procédurales pour coordonner l'action et la confiance comme ingrédient essentiel de toute relation de service). Ceci implique l'élargissement des dispositifs et des critères d'évaluation à des mécanismes d'arbitrage qui s'appuient sur des indicateurs de nature différente : non plus seulement des indicateurs focalisés sur les résultats mais centrés sur les leviers de la performance, c'est-à-dire sur les processus qui en sont à

l'origine. De même, l'échelle temporelle de l'évaluation doit être allongée pour s'ouvrir à la prise en compte de ces externalités, tout particulièrement ce qui concerne les effets médiats.

Ce qui caractérise ces approches de la définition et de la mesure d'une performance globale, c'est l'intérêt porté aux dimensions intangibles ou immatérielles, qui contribuent à sa production. Ceci s'explique par le poids croissant pris par les services et les activités immatérielles dans la croissance économique (cf supra), et par le rôle structurant qu'y occupe l'innovation de service. Le développement de cette économie se fonde sur de nouveaux modèles économiques adaptés aux caractéristiques immatérielles des services. Parmi ceux-ci, il en est un, celui de l'Économie de Fonctionnalité, dont les incidences en terme de Développement Durable doivent être soulignées.

2.4 L'émergence de nouveaux modèles économiques : vers une économie de la fonctionnalité

La logique économique de l'économie de la fonctionnalité (E.F.) se fonde sur la vente de l'usage des fonctionnalités associées à un bien plutôt que la vente du bien lui-même. L'entreprise est ainsi amenée à maximiser la durée d'utilisation de ce bien et de ses fonctionnalités, puisque c'est la durabilité de ces usages qui va générer le revenu et la création de valeur.

Cette économie émerge dans un contexte qui se caractérise par quatre dimensions principales :

- La recherche de nouveaux gisements de développement par des entreprises confrontées à un contexte de croissance faible et par une intensité concurrentielle de plus en plus élevée.
- L'institutionnalisation progressive du Développement Durable qui, malgré les controverses dont il fait l'objet, contribue à l'instauration de nouvelles conventions productives comme celle de l'éco-efficience par exemple.
- L'émergence de nouveaux modèles de consommation, générateurs de comportements renouvelés en la matière (consommation responsable, consom'action... voir Fuchs et alii, 2005).
- Le développement de l'innovation de services en direction de l'utilisateur, qui consiste à offrir une architecture nouvelle de moyens, d'informations et de relations pour offrir des « solutions » qui produisent des effets utiles pour le client (Barcet, Bonamy, 2006).

Cette orientation pour le développement constitue ainsi un vecteur puissant pour une intégration accrue du Développement Durable dans la stratégie des entreprises. Le bien est en effet considéré comme un actif de l'entreprise, dont l'usage va générer de la valeur, plutôt que comme une sorte de « consommable » qui doit être cédé pour générer un chiffre d'affaires.

Dans cette perspective, il s'agit d'optimiser l'utilisation de ces biens et des fonctionnalités qui leur sont associées, en créant une valeur d'usage la plus durable possible, tout en minimisant l'utilisation des ressources et des matières engagées dans cette production (Lauriol, 2007).

L'entreprise est alors amenée à prendre soin du bien en question et des ressources qu'il engage tant au niveau de la conception de l'offre, afin de minimiser ses coûts de production et d'utilisation, que de sa maintenance de manière à garantir une durée d'utilisation au meilleur coût. Il en est de même pour le recyclage et la réutilisation des ressources engagées, puisque ce modèle de l'E.F. intègre également une « deuxième boucle » dans le cycle de production de la valeur qui consiste en la récupération, le recyclage et la réutilisation des matières consommées pour les valoriser à nouveau (Mont, 2002).

On observe ainsi l'émergence progressive de nouveaux modèles économiques fondés sur des transformations assez radicales au regard des modèles qui prévalent dans les économies productives.

La première de ces transformations concerne l'existence de droits de propriété, au fondement même d'une économie transactionnelle. Elle s'appuie en effet sur la cession de droits de propriété à partir d'une transaction relative à un bien entre un offreur et un client. Dans le cadre d'une économie de la fonctionnalité, cette cession disparaît, puisque l'offreur reste propriétaire du bien, au profit d'une relation de service qui permet à l'utilisateur de bénéficier d'un droit de créance relatif à une offre de services porteuse d'effets utiles qui pourront être consommés tout au long d'une relation plus ou moins longue. Par ailleurs, ces transformations nécessitent que les modes d'organisation et de production de cette offre servicielle soient modifiés. L'E.F. s'appuie en effet sur des innovations de service dont la dimension processuelle est capitale. On peut illustrer ce point par le cas du Groupe Michelin, qui vend maintenant des solutions pneumatiques plutôt que de simples pneumatiques. Ces solutions se fondent sur une innovation technique (le pneu « energy ») qui permet des économies en termes de consommation et sur une offre servicielle associée qui vise à assurer une meilleure fiabilité des systèmes de transport routier, ainsi qu'une exploitation nettement plus efficace des pneus eux-mêmes (longévité accrue par une meilleure maintenance). Pour produire cette offre, il faut être en mesure de concevoir, d'organiser et d'animer une organisation productive qui mobilise et coordonne l'activité de partenaires, complémentaires de cette offre, et qui permette une gestion durable de la relation de service.

C'est bien de processus dont il est question ici, puisqu'il s'agit de combiner et de coordonner des biens et prestations complémentaires pour produire une offre globale, la qualité de ces combinaisons déterminant la productivité de chaque unité engagée dans cette production, ainsi que la production et la performance globales du système productif considéré. De ce fait, les déterminants de la performance s'en trouvent modifiés parce que ces nouvelles configurations productives amènent à considérer le rôle de nouvelles variantes constitutives de ces systèmes comme celles des économies d'intégration, de flexibilité et d'adoption dans l'obtention de cette performance (du Tertre, 2007). Ceci implique qu'un certain nombre d'innovations institutionnelles puissent prendre corps : au niveau des dispositifs d'évaluation de la performance tout d'abord, qui doivent se fonder sur de nouveaux référents considérés comme pertinents et légitimes aux yeux des acteurs, plutôt que sur la mise en œuvre de normes évaluatives. La définition de nouvelles régulations qui tiennent compte de la nouvelle

« segmentation » sectorielle créée par l'émergence de l'E.F., les catégories traditionnelles de cette segmentation devant être revues pour tenir compte des nouvelles activités qu'elle contribue à créer. Le cas par exemple de la mobilité qui concerne le secteur automobile, le transport ferroviaire et aérien, les prestataires de services urbains, les gestionnaires d'infrastructures, les collectivités locales...

Il en est de même en matière d'appareillage et d'instruments gestionnaires d'évaluation de la performance, peu adaptés aujourd'hui à l'appréciation « en valeur » car exclusivement centrés sur une évaluation de grandeurs comptables et économiques.

L'E.F. apparaît ainsi comme étant en mesure d'apporter des réponses concrètes aux enjeux posés par la perspective de l'institutionnalisation du Développement Durable.

Elle se situe en effet dans une orientation forte en matière de soutenabilité, au-delà des ambitions et propositions avancées en la matière par l'éco-économie mais sans revendiquer une quelconque ambition morale. Elle ne se préoccupe pas véritablement de la gouvernance du Développement Durable, parce que son propos porte principalement sur les conditions d'émergence de modèles économiques adaptés à de nouvelles activités servicielles. Néanmoins, elle contribue plus ou moins directement à un certain nombre d'évolutions institutionnelles, sans qu'il s'agisse là de son objet spécifique ; par exemple au niveau de notre relation à l'environnement, à la nécessaire prise en compte d'externalités auparavant négligées, et plus globalement, à la construction de conventions de consommation renouvelées, fondées sur l'usage durable plutôt que sur l'accumulation de biens.

Enfin, l'E.F. contribue à une redéfinition des différents registres de la performance globale, en y adjoignant des préoccupations nouvelles comme celle de durabilité dans l'utilisation des ressources et la capacité à concevoir de nouveaux dispositifs de création de valeur et d'évaluation de la performance.

Conclusion : L'E.F., une stratégie renouvelée pour de nouveaux enjeux

L'E.F. s'inscrit dans une visée qui a beaucoup à voir avec les problématiques posées par le Développement Durable et dont les incidences sont de nature éminemment stratégiques. Elle propose en effet de nouvelles logiques pour le développement économique basées non plus sur la valeur d'échange de biens générateurs d'une consommation irraisonnée de ressources, mais sur la valeur d'usage de ces biens et des fonctionnalités qui leur sont associées. Il s'agit d'une conception renouvelée de l'éco-efficience, qui ne consiste plus uniquement en la diminution de ressources engagées dans des activités productives, mais qui vise à produire plus de valeur avec un engagement de ressources moindre.

De ce fait, l'E.F. contribue à trancher en partie l'indétermination qui pèse sur la substance du Développement Durable ainsi que sur ses modalités d'activation au travers de modèles économiques renouvelés : elle s'inscrit dans une économie de services dans laquelle le bien au

sens physique du terme, est considéré comme une immobilisation (et non pas un « consommable »). La valeur y est essentiellement créée par les fonctionnalités qui lui sont associées, par la « customisation » de l'offre pensée en termes de solutions et par la possibilité de créer de nouvelles « boucles » créatives de valeur, par la réutilisation, le recyclage et la valorisation des matières engagées dans cette activité (Lauriol, 2007). Ces facteurs participent d'une amélioration potentielle de la rentabilité économique puisque ces services peuvent générer des gains sur les ressources engagées (et donc sur les coûts), tout en augmentant le chiffre d'affaires potentiel à partir d'une offre servicielle différenciée génératrice de revenu.

Par ailleurs, l'E.F. en tant qu'économie de services, se fonde sur la relation de service. Dans cette perspective, le concept de lieu social devient structurant de l'activité. Toute relation de service crée en effet une relation durable entre entreprises et usagers-clients. Le caractère relationnel de l'échange, fondé sur des interactions répétées, participe d'une véritable socialisation de cette relation, coordonnée et régulée par la confiance entre protagonistes (Remy, 2001). On passe ainsi de la simple transaction à une véritable relation qui réunit une pluralité d'acteurs autour d'intérêts communs et durables pour autant que cette relation reste viable.

Cette dynamique relationnelle contribue ainsi à la création de nouvelles catégories analytiques, comme celle de communauté ou de relations communautaires. Cette notion proposée par Lave et Wenger (1991) considère la communauté de pratique (CP) en tant que groupe de personnes qui partagent des problèmes, des attentes, des préoccupations...et qui approfondissent leurs connaissances et leurs expertises de ces pratiques en interagissant durablement autour de ces questions (WENGER, 1998, WENGER et alii, 2002). Ces communautés ont donc à voir avec des dynamiques d'apprentissage et de coordination au sein d'une organisation particulière, qui nécessite un engagement durable entre membres pour construire une sorte de connaissance commune dans l'interaction.

On en vient ainsi à envisager des considérations de nature stratégique. L'E.F. propose en effet des orientations pour le développement stratégique qui entraînent de profondes transformations en la matière.

Au niveau de l'exercice du métier tout d'abord, puisqu'elle s'inscrit dans une économie de services qui s'appuie sur une migration de la valeur d'une économie de production, à une économie de la relation articulée autour de la vente de solutions. La production de cette offre servicielle pose le problème de la nature et des caractéristiques des compétences à mobiliser. Elle implique en effet la capacité à exercer un nouveau métier, celui de « provider » d'une offre produits/services, très différent d'un métier de « manufacturier » caractéristique d'une économie de production. Cette dynamique de développement génère ainsi de profondes transformations au niveau de la configuration des systèmes productifs ; de la structure des marchés, puisque l'E.F. contribue à une re-segmentation des secteurs ou des industries traditionnels (voir le cas de la mobilité cf supra) ; enfin, au plan des modes d'organisation et de coordination nécessaires à cette économie et à la configuration de chaînes productives appropriées. Ceux-ci nécessitent en effet le déploiement de stratégies de coopération avec des « complémentaires », partenaires de la production de l'offre, et une organisation de ces

partenariats qui puisse permettre d'orchestrer ces différentes contributions nécessaires à la production d'une offre servicielle.

Plus globalement, l'E.F. peut être à l'origine de nombreuses opportunités stratégiques. Elle offre un potentiel important en termes d'innovations techniques et servicielles qui pourraient être à la source de nouveaux positionnements fructueux et « en ligne » avec les perspectives d'un développement qui soit durable. De ce fait, elle constitue autant de nouveaux gisements de croissance toujours bienvenus dans un contexte de croissance faible.

Pour finir, l'E.F. sera à l'origine de transformations plus ou moins radicales des règles du jeu concurrentiel, du fait même des évolutions qu'elle implique dans la production d'une offre renouvelée. Cette production nécessite la mobilisation de nouvelles ressources et compétences, constitutives d'un métier, qui pourraient mener à de nouveaux avantages concurrentiels fondés sur le caractère non imitable de ces compétences, leur rareté ou encore l'ambiguïté causale qui les caractérise (Miller et alii, 1996).

En somme, il apparaît que l'E.F. peut constituer une figure de la stratégie d'entreprise qui soit en mesure de répondre concrètement aux enjeux posés par le Développement Durable. Une de ses composantes principales se situe probablement dans le potentiel d'innovations qu'elle recèle. Innovations stratégiques bien évidemment, innovations organisationnelles et donc managériales, pour concevoir et coordonner de nouvelles organisations productives, et innovations de nature institutionnelle enfin, puisqu'elle contribue à l'émergence de nouveaux contenus institutionnels centrés sur l'usage et de ce fait, compatible avec un développement soutenable.

Bibliographie

- AGGERI F., PEZET E., ABRASSART C., ACQUIER A. (2005), *Organiser le Développement Durable*. Paris : Vuibert.
- ARIES P. (2005), *Décroissance ou barbarie*. Paris : Golias.
- BANERJEE S.B. (2003), "Who sustains whose Development? Sustainable Development and the Reinvention of Nature". *Organization Studies*. 24 (1) 143-180.
- BARCET A., BONAMY J. (2006), « L'innovation de service : conditions macro-économiques » in *Nouvelle économie de services et innovation*. DJELLAL F., GALLOUJ J. (eds). Paris : L'Harmattan.
- BEDER S. (2003), « Au-delà du pétrole ? » in *La grande mascarade*. LUBBERS E. ed. Paris : Parangon. 25.34.
- BOIRAL O. (2005), « Concilier environnement et compétitivité ou la quête de l'écocoefficiency ». *Revue Française de Gestion*. n° 158. 163-185.

- BRESSAND A., NICOLAIDIS K. (1988), « Les services au cœur de l'économie relationnelle », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 43.
- BROWN L.R. (2003), *Eco-économie : une autre croissance est possible, écologique et durable*. Paris : Seuil.
- BRUNDTLAND G.H. (1988), *Rapport de la commission mondiale sur l'environnement et le développement : notre avenir à tous*. Quebec : Editions du Fleuve.
- CHARREAUX G. (1997), *Le gouvernement des entreprises*. Paris : Economica.
- DUPUY J.P. (2005), *Petite métaphysique des tsunamis*. Paris : Seuil.
- FUCH D., LOREK S. (2005), "Sustainable consumption governance". *Journal of Consumer Poling*. Vol. 28, n°3. 261-288.
- FUNK K. (2003), "Sustainability and Performance". *Sloan Management Review*. Winter. 65-70.
- HALL J., VREDENBURG H (2003), "The Challenge of Innovating for Sustainable Development", *Sloan Management Review*, Fall 2003, 61-78.
- HEURGON E. (2006), *Le Développement Durable*. Colloque de Cerisy. Paris : Ed. de l'Aube.
- HOFFMAN A.J. (2003), *Competitive Environmental Strategy*, Irland Press.
- JENSEN M.C., MECKLING W.C. (1979), « Rights and production functions : an application to labour ». *Journal of Business*. Vol. 52, n°4.
- JONAS H. (1990), *Le principe responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*. Paris : Flammarion.
- KOZA M.P., LEWIN A.Y. (1988), The co-evolution of Strategic Alliances, *Organization Science*, 9 (3), 255- 264.
- LASCOUMES P. (2000), *Les ambiguïtés des politiques de Développement Durable*. Texte de la 293^{ème} conférence de l'Université de Tous les Savoirs (19 octobre).
- LATOUCHE J. (2001), *En finir, une fois pour toutes avec le développement*. Le monde diplomatique. Mai. 18-19.
- LAURIOL J., PERRET V., TANNERY F. (2008), « L'espace et le territoire dans l'agenda de recherche en stratégie ». *Revue Française de Gestion*. n° 184. 181-198.
- LAURIOL J. (2007), « Stratégies d'entreprises, développement durable et économie de la fonctionnalité : vers des écosystèmes serviciels » in *L'économie des services*

pour un développement durable. Colloque de Cerisy. HEURGON E., LANDRIEU J.(coord.). Paris : l'Harmattan.

- LAURIOL J. (2006), *Entreprises et développement durable : les vertus de l'expérimentation* in le Développement Durable. HEURGON (coord.) Colloque de Cerisy. Paris : Éditions de l'Aube.
- LAURIOL J. (2005), « Le Développement Durable : vitrine ou réalité organisationnelle » in *Organisations et Comportements*. GIBERT P., GUERIN F., PIGEYRE F.(eds). Paris : Dunod.
- LAURIOL J. (2004), « Le Développement Durable à la recherche d'un corps de direction ». *Revue Française de Gestion*. n° 152. 137-150.
- LAVE J. WENGER E. (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge : Cambridge University Press.
- LUBBERS E. (2003), *La grande mascarade*. Introduction . Paris : Parangon.
- MARECHAL J.P., QUENAULT B. (2005), *Le Développement Durable : une perspective pour le 21^{ème} siècle*. Rennes : P.U.R.
- MILLER D., SHAMSIE J. (1996), "The Resource-Based View of the Firm Two environments". *Academy of Management Journal*. (3), 519-543.
- MONT O. (2002), "Clarifying the concept of product-service system". *Journal of Cleaner Production*. Vol. 10, n°3, 237-245.
- ORTS E., SRUDLER A. (2001), "The Ethical and environmental limits of Stakeholders Theory". *Business Ethics Quarterly*. Vol. 12, n°2. 215-233.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2006), "Strategy and Society : The link between competitive advantage and C.S.R". *Harvard Business Review*. December 78-92.
- PORTER M.E., VANDER LINDE (1995), « Toward a new conception of the environment. Competitiveness Relationship ». *Journal of Economic Perspectives*. (9), 97-118.
- RIDOUX N. (2006), *La décroissance pour tous*. Paris : Parangon
- SEN A. (1999), *L'économie est une science morale*. Paris : La Découverte.
- SHARMA N.T. (2001), « L'organisation durable et ses Stakeholders ». *Revue Française de Gestion*. n° 136.
- TERTRE du C. (2007), « Économie de la fonctionnalité, développement durable et innovations institutionnelles » in *L'économie des services pour un développement durable*, HEURGON E., LANDRIEU J. (eds) (2007). Paris : L'Harmattan.

- TERTRE du C. (2006), « Ouvrir le champ de l'évaluation de la performance au registre des actualités » in HEURGON 2006.
- UNEP (2005), *Millenium Ecosystem Assessment. Ecosystems and Human Well-being*. World Ressource Institute. Washington DC.
- WENGER E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge : Cambridge University Press.
- WENGER E., Mc DERMOTT R., SNYDER W. (2002), *Cultivating Communauties of Practice : A guide to Managing Knowledge*. Harvard : Harvard Business School Press.
- WINER R.S. (2001), *A framework for customer Relationship Management*. California Management Review. Vol. 43, n°4. 89-105.
- YANARELLA E.J., BARTILOW H. (2000), "Dreams of Sustainability debate". *International Journal of Sustainable Development*. Vol. 3, n°4. 370-389.

*Promouvoir l'économie de la fonctionnalité comme moyen d'articuler
dynamique économique et développement durable : question de
posture, questions de recherche en sociologie*

Gérald GAGLIO

Maître de Conférences en sociologie à l'Université de Technologie de Troyes

ICD/Tech-CICO FRE CNRS 2848

12 rue Marie Curie, BP 2060, 10 010 TROYES CEDEX, France

gerald.gaglio@utt.fr

Introduction

A l'origine, l'expression « économie de (la) fonctionnalité » (EF) est issue du travail de W. Stahel et d'O. Giarini (1989). Elle désigne la substitution de la vente d'un bien matériel à des clients finaux par la vente d'un service qui englobe le produit initial. L'entreprise reste propriétaire de ce qu'elle commercialise et se rémunère sur l'usage dudit bien (la fonction). Par extension, suite à un séminaire ayant eu lieu à l'Université de Technologie de Troyes de 2003 à 2005 sous l'impulsion de D. Bourg, le contenu de l'EF s'est enrichi d'expériences d'entreprises (Xérox, Michelin, IBM en particulier) présentant des propriétés communes : réorientation stratégique majeure suscitant des relais de croissance, vente d'un usage plutôt que d'un produit, découplage de la croissance et de l'augmentation des flux de matières et/ou monétaires, développement économique concourant à la préservation des ressources naturelles (Bourg, Buclet, 2005). C'est ce dernier aspect qui a suscité en premier lieu l'intérêt des chercheurs. Comme des entreprises ont généré des externalités positives au plan environnemental comme Monsieur Jourdain faisait de la prose, appuyons nous sur ces exemples pour rendre compatible économie et développement durable !

Cette association entre le développement durable et un modèle économique d'entreprise émergent constitue un acquis au moment où se crée le Club « Economie de la fonctionnalité et développement durable » en janvier 2007, à l'initiative conjointe de Christian Du Tertre, professeur d'économie à Paris VII, et d'Ariane Bisquerra, alors membre de la direction à la recherche de Gaz de France. En même temps, le lien établi entre EF et développement durable ouvre une boîte de Pandore. C. Du Tertre l'a signifié (Tertre, 2007) en s'axant sur les problématiques de régulation, de dispositifs institutionnels et d'évaluation de la performance économique. Les problèmes théoriques posés par l'EF sont nombreux autant qu'épineux et vont au-delà des questionnements purement économiques : quelles implications organisationnelles engage-t-elle ? A quel type de consommation renvoie-t-elle ? En quoi l'EF rencontre la question du travail et du pilotage stratégique ? Qu'appelle-t-on « usage » ? Quelle

relation entre les entreprises et leurs clients dans ce modèle ? Comment l'EF peut-elle se « manager » ?

La liste pourrait se poursuivre à l'envi et répondre à ces questions demanderait à chaque fois une contribution ad hoc. Notre point de départ sera donc différent : participant activement aux rencontres organisées dans le cadre du Club depuis ses débuts, nous considérons qu'il représente un dispositif de recherche-action original. Il vise à promouvoir un modèle économique à la croisée du développement économique et du développement durable. C'est de cette démarche, appelée ici posture, que nous rendrons compte dans une première partie. Nous entendons par posture le mode de collaboration privilégié entre chercheurs et représentants du monde socio-économique. Dans un second temps, plutôt que de se laisser submerger par la multitude de questions que l'EF suscite, nous circonscrivons celles qui renvoient à la sociologie de la consommation.

1. Promotion du modèle de l'EF et posture des chercheurs²

Lors de l'année 2007, des rencontres bimestrielles sont organisées dans le cadre du Club. Elles réunissent chercheurs, représentants d'entreprises publiques et de collectivités locales. Elles sont orchestrées par des présentations thématiques, soit réalisées par un chercheur, soit par un membre d'une entreprise, soit conjointement. Le but est de s'approprier le sujet de l'EF, de bien saisir ses ramifications, tant au plan pratique que théorique. A ce jeu, et spécialement lorsque les expériences de Xerox, d'IBM et de Michelin sont abordées via des données de seconde main, des difficultés apparaissent : les représentants des entreprises se demandent comment importer ces essais réussis dans leur propre organisation, anticipent des réticences, l'échelon des territoires a du mal à être appréhendé ; quant aux chercheurs, ils contestent l'existence d'un modèle pur de l'EF, interrogent sa nouveauté par rapport à l'économie des services, du bouquet, du « service product system » (Mont, 2002), de la location ou du *leasing*.

Sur le second volet, qui retiendra notre attention ici, l'étonnement ne doit pas être de mise, l'EF qualifiant a posteriori des projets d'entreprises, où nulle volonté de respecter un impératif catégorique environnemental (Bourg, Buclet, 2005) n'a provoqué un basculement d'un modèle économique vers un autre. Dès lors, que faire ? Abandonner l'expression d'EF ? La conserver en faisant l'effort d'en dessiner une spécificité, par exemple en indiquant que dans le modèle du bouquet, retirer une partie ne met pas à mal l'ensemble, contrairement au modèle intégré de la fonctionnalité (argument de C. du Tertre) ?

La solution adoptée est médiane et significative de la posture de collaboration entre chercheurs et représentants du monde socio-économique proposée dans le cadre du Club. En

² Cette partie est un témoignage réflexif qui s'autorise de forts emprunts à la dynamique collective du Club. Il propose en somme une interprétation de la nature de l'expérience vécue collectivement, en tant que recherche-action.

effet, le collectif de chercheurs présent dans le Club s'est départi des expériences ayant donné un contenu concret à l'EF pour, d'une part, s'interroger plus généralement sur les modèles économiques se proposant d'articuler développement économique et développement durable. L'EF en fait partie, mais ne les épuise pas. D'autre part, l'EF a, progressivement, davantage été pensée comme un modèle plus abouti que l'économie des services, l'écologie industrielle ou l'économie circulaire, et susceptible de dépasser certaines de leurs contradictions. Par exemple, l'écologie industrielle se focalise sur le problème des déchets mais traite peu de la politique-produit et n'envisage pas la possibilité d'une offre intégrée, contrairement à l'EF, qui constitue une avancée de ce point de vue.

Autrement dit, l'EF est désormais envisagée comme un idéal-type qui n'a pas la prétention d'encapsuler un réel foisonnant³, mais de donner des repères pour le comprendre (quelles motivations des acteurs ?) et l'expliquer (quelles régularités dans l'économique et le social ?)⁴ (Weber, 1965, trad.). A des fins heuristiques, à la fois pour les chercheurs mais aussi pour les acteurs du monde socio-économique, le trait est volontairement grossi s'agissant de la linéarité des modèles et de leur progressivité dans le temps. Cela revient, pour chaque modèle, à isoler une logique, des conditions de passage, de basculement, et à refuser, pour poursuivre l'emprunt aux catégories wébériennes, les jugements de valeur, tout en revendiquant un certain rapport aux valeurs (1992/1965).

Expliquons-nous. Dès lors que des discussions ont lieu au croisement du développement économique et du développement durable, une dérive à notre avis, chez les chercheurs, est d'adopter un ton accusateur à l'égard des représentants du monde entrepreneurial ; d'être catastrophiste, comme si le but de l'échange était de faire peur, comme si la conversion au développement durable nécessitait une remise en cause existentielle, comme si les acteurs du monde socio-économique n'étaient (toujours) pas conscients des enjeux réels. Sans oublier les périls environnementaux que nous encourons, et sans méconnaître que le développement durable est parfois un habillage éthique de politiques-produits⁵ ou de communication, nous considérons que cette posture est insuffisante et peut être très chargée en jugements de valeurs. Par exemple, elle peut amener à considérer que les marketers en entreprise sont ontologiquement, culturellement contre une plus grande durabilité des biens et services qu'ils mettent en marché (voir deuxième partie), ce qui n'est pas prouvé.

En revanche, la recherche ne vaut que lorsqu'elle est fondée en valeurs, que lorsque le chercheur est conscient de ses préférences, de ses aversions, des enjeux de son époque et en fait des balises pour sélectionner les thèmes qu'il va traiter et la manière dont il va les questionner (le rapport aux valeurs). Cela est, nous semble-t-il, le cas des chercheurs du Club.

³ Comme en 2007, quand le point de départ de la réflexion résidait dans des expériences d'entreprises concluantes sur le plan économique et environnemental.

⁴ « Le concept idéal typique se propose de former le jugement d'imputation : il n'est pas lui-même une hypothèse mais il cherche à guider l'élaboration des hypothèses » (Weber, 1965, p.180-181).

⁵ Plus exactement, il devient un critère supplémentaire de différenciation dans le but d'obtenir une rente concurrentielle et de faciliter le choix des consommateurs entre des produits proches (Cochoy, 2002). Les praticiens du marketing s'intéressant au développement durable préconisent clairement de suivre cette voie (voir en particulier le n°208 de 2006 de la revue française de marketing intitulé « contribution du marketing au développement durable »).

Le rappel de cette distinction célèbre en sociologie (jugements de valeur/rapport aux valeurs) fait la transition avec le second trait de la posture des chercheurs du Club. Il revient à assumer un désir d'agir sur le réel et de transformer, à un niveau modeste, les modes de pensée dominants en entreprise. Les acteurs du monde socio-économique présents dans le Club admettent les subir, semblent ne pas y adhérer pleinement mais se doivent de composer avec ces modes de pensée dominants. Ils sont faits, dit rapidement, de court terme, de recherche de profits dans l'immédiat, d'une volonté de standardiser des procédés sans passer par l'expérimentation, d'un détour de la case « analyse » au bénéfice d'un « opérationnel » urgent qui se confond la plupart du temps avec du normatif et de l'imitatif.

Au plan de la recherche, ces dernières années, la sociologie économique s'est dotée, en l'empruntant à la philosophie du langage (Austin, 1970), du concept de *performativité* pour rendre compte de l'idée selon laquelle l'économie réelle est performée (soit modelée, transformée, façonnée) par l'économie théorique (Callon, 1998 ; MacKenzie, Muniesa, Siu, 2007) : la théorie devient ainsi, dans certaines circonstances, plus vraie que la réalité qu'elle prétend décrire. Par exemple, des dispositifs de gestion sont utilisés par des entreprises en référence à des modèles théoriques et ont ensuite une emprise véritable sur le réel, notamment parce qu'ils s'autonomisent par rapport aux situations sur lesquelles ils doivent agir ou qu'ils doivent « calculer »⁶. Les chercheurs du Club cherchent à provoquer une performativité, par l'intermédiaire du modèle de la fonctionnalité, et ce de deux façons :

- Lors des rencontres du Club en 2008, des projets déjà réalisés sont présentés, comme par exemple celui de la délocalisation d'un centre de boîtes postales en Basse Normandie. Sans entrer dans les détails, le modèle de l'EF a aidé à relire cette situation par le prisme des externalités créées (émissions en carbone, affluence supplémentaire dans une zone donnée, améliorations/dégradations des conditions de travail des salariés), de passer à un niveau systémique d'enjeux en ajoutant de façon simulée des parties prenantes supplémentaires et en envisageant la possibilité d'une offre intégrée pour les commerçants qui disposent d'une boîte postale. Au lieu d'entrer dans le débat par la réduction potentielle des coûts engendrés par une délocalisation d'un centre de boîtes postales (modèle industriel), l'EF permet d'inverser la logique et d'envisager des ressources à créer, sur le plan écologique et économique. Par un effet de ruissellement évidemment non prédictible, nous espérons que cette manière de penser se diffusera dans les entreprises partenaires du Club.

- Toujours en 2008, des projets ont été initiés avec les entreprises partenaires, dans le cadre du Club, avec comme horizon intellectuel le modèle de l'EF. Le pari est de prendre le risque d'envisager l'EF comme un guide pour mener des projets

⁶ Le cas des marchés financiers est souvent cité en exemple. Dans un registre plus polémique et sans employer le concept de performativité, N.Klein (2008) prétend que le général Pinochet a appliqué à la lettre les théories néo-classiques de M. Friedman, par l'entremise d'économistes chiliens formés à Chicago.

d'entreprise comportant, en l'espèce, une dimension territoriale forte. La question pratique est en l'occurrence d'imaginer comment une entreprise peut capter des ressources, se greffer à des activités existantes au plan territorial sur le thème de la mobilité, en se proposant de les agréger.

En somme, la posture de coopération des chercheurs du Club avec des membres d'entreprises et de collectivités locales consiste à proposer une *offre scientifique* qui prend la forme d'un modèle comportant diverses ramifications et implications. Celles-ci sont explorées compte tenu de l'appartenance disciplinaire des chercheurs du Club ou d'un intérêt particulier pour une question précise (voir par exemple l'article de M.Zacklad sur la « fidélisation soutenable », 2007). L'élaboration de cette offre scientifique est progressive, en partie co-construite avec les membres du Club qui n'officent pas en tant que chercheurs, ou au moins s'inspire des expériences qu'ils relatent. La tentative d'échafauder une offre scientifique permet enfin de n'être pas trop dépendant d'une demande sociale forte mais ambiguë autour du développement durable⁷ ; de céder à la facilité de ne pas thématiser précisément l'EF, du fait de l'accueil favorable que sa simple évocation entraîne spontanément en milieu entrepreneurial.

2. EF et questions de recherche en sociologie de la consommation

Nous nommons ici sociologie de la consommation un pan de la recherche sociologique qui s'intéresse à la genèse et au fonctionnement des marchés (plus trivialement à l'économie), en accordant un primat à l'observation et à l'analyse des comportements de consommation. Ceux-ci peuvent être le fait d'une entreprise, d'un collectif (famille, couple, groupe institué...) ou d'individus. Ces comportements consuméristes n'émergent et ne se développent évidemment pas dans un vide social. Ils sont notamment fortement orientés par les propriétés de l'offre. C'est à ce carrefour entre offre et demande que l'EF est fondamentalement heuristique : elle engage, en théorie au moins, une relation originale entre les deux instances et ne peut advenir sans l'émergence de pratiques consuméristes qui lui donneront vie, même si les expériences d'entreprises ayant donné du contenu à l'expression d'EF concernaient le plus souvent une clientèle B to B (Business To Business). Plus précisément, le modèle de l'EF, en tant qu'idéal-type servant à comprendre le réel mais aussi à envisager une part de l'avenir, renvoie à trois ensembles de questions de recherche en sociologie de la consommation :

- Le rapport des individus à la consommation et son évolution,
- La thématique de la « consommation engagée » et sa potentielle généralisation,
- Les formes contemporaines de l'exercice du marketing et ses changements possibles.

⁷ En témoigne l'emploi pléthorique et désordonné de l'adjectif « durable ».

2.1 EF et évolution du rapport des individus à la consommation

L'EF n'est qu'une part infinitésimale du capitalisme contemporain et ne constitue bien sûr pas un secteur de l'activité marchande. Néanmoins, le modèle (au sens épistémologique) qu'elle incarne inspire plusieurs réflexions. Il incite en premier lieu à s'interroger sur le rapport individuel et collectif à la consommation. Actuellement, par sédimentation successive et en simplifiant à dessein, trois traits personnifient principalement ce rapport :

- Un lien implicite entre acquisition de biens matériels et bien être (caractéristique de la période des Trente Glorieuses mais se renouvelant), seulement remis en cause dans le monde intellectuel, par des auteurs comme Roland Barthes, Jean Baudrillard ou Georges Perec.
- Un lien substantiel entre le bien acquis et la personne (ou le groupe social) qui le possède, renvoyant à des phénomènes d'imitation, d'ostentation et de distinction sociale⁸. Cette image de soi renvoyée par les choses s'accommode et est alimentée par le renouvellement rapide des biens, par exemple de nouvelles technologies, appelé parfois « obsolescence programmée ». Le succès du site E-Bay peut s'analyser comme un stimulateur de cette obsolescence programmée : je vends mon ancienne télévision pour disposer d'un pécule qui va financer (en partie) l'acquisition d'une nouvelle plus performante, plus « high-tech », compatible avec la nouvelle génération de standards télévisuels...
- La dimension hédoniste de la consommation (Campbell, 1987), soit le plaisir que consommer engendre. Par exemple, nous avons mis en évidence le plaisir, dans l'usage quotidien du téléphone mobile, d'avoir l'impression de sortir vainqueur de sa confrontation avec son opérateur, lorsque l'on se faufile habilement dans les interstices de l'offre en profitant de ses failles (faire « débloquer » son téléphone, « bipper » son interlocuteur pour qu'il nous rappelle car il dispose d'une offre dite « illimitée » et de ce fait en bénéficier également...) (Gaglio, 2008).

Le modèle de l'EF, au moins abstraitement, bouscule ces trois dimensions constitutives du rapport des individus à la consommation. En effet, l'usage prévaut sur le bien et sa matérialité, dès l'acte d'achat. C'est ainsi la jouissance d'une fonction (dans un sens non fonctionnaliste) qui est acquise, pas celle d'un objet ou d'un service qui se concrétiserait par une prestation balisée dans le temps. L'association tacite entre consommation et destruction s'en trouve aussi perturbée, comme l'avance J. Lauriol (2007) : avec l'EF, « Le produit est à considérer comme un actif, une immobilisation, plutôt que comme un consommable ». Dans cette configuration, la valeur marchande d'un bien serait donc davantage corrélée à la longueur de sa durée de vie escomptée, moins sur son potentiel de distinction sociale. La fonction (se déplacer, communiquer) devient donc une fin, plus

⁸ Nous faisons évidemment allusion aux travaux de G.Tarde, de T.Veblen (fin du siècle dernier), et de P.Bourdieu (sur l'inégale distribution sociale des pratiques culturelles et la construction sociale différenciée des goûts, qui s'appliquent aussi aux phénomènes de consommation).

uniquement un moyen. L'intuition que porte l'EF est ainsi que la durabilité devienne conjointement un avantage concurrentiel pour les entreprises et un vecteur de pratiques sociales nouvelles pour les consommateurs. De surcroît, compte tenu de l'absence de cession des droits de propriétés, intrinsèque au modèle de l'EF, le consommateur final est, d'une certaine manière, déchargé de la logistique associée à l'objet (entretien, réparation, changement de pièces). Cette délégation tout azimut ne va pas de soi car certains, par exemple, peuvent tirer prestige de leurs bricolages. Cependant, il semble intéressant de se demander si le « bien être », dans notre rapport à la consommation, ne peut pas être issu de l'abandon de l'intendance liée aux objets que nous utilisons quotidiennement ? L'EF n'est-elle pas une chance pour se recentrer sur la fonction-utile des objets et des services (un téléphone sert à téléphoner...), au détriment d'un empilement de fonctionnalités sur un même objet souvent dénué de cohérence ? Au contraire, cela participe-t-il d'une régression quasi rousseauiste ?

2.2 L'EF ou la possibilité d'une généralisation de la consommation engagée

Dans le paragraphe précédent, les préoccupations environnementales ou éthiques dans les actes consuméristes n'ont pas été abordées. Ainsi, le rapport à la consommation, et plus encore à la matérialité, a principalement retenu l'attention. Pourtant, et corollairement, le modèle de l'EF fait très fortement écho à ce qui est nommé « consommation engagée » ou « consommation politique » (Cochoy, Chessel, 2004 ; Ferrando, Giampocarò, dir., 2005 ; Cochoy, 2008). Ces expressions subsument l'idée selon laquelle la consommation porterait des valeurs positives à encourager⁹ ou des valeurs négatives à combattre. Du côté des consommateurs, s'investir dans la consommation engagée revient alors à promouvoir des valeurs positives comme la préservation de l'environnement (agriculture biologique...), la nécessité de rendre moins spoliateur les termes de l'échange pour les premiers intermédiaires de la chaîne productive (les « petits producteurs » dans le commerce équitable), participer au débat public en montrant son hostilité à des pratiques choquantes (vêtements confectionnés par des enfants...) ¹⁰. La consommation engagée prend forme grâce à des collectifs comme les anti-pubs (Dubuisson, Barrier, 2007) ou « de l'éthique sur l'étiquette ». Elle s'incarne aussi dans des actions collectives (le « boycott » par opposition au « boycott », les « paniers bio » gérés par des coopératives). Parfois, la consommation politique s'institutionnalise dans des marchés, au départ alternatifs, qui s'articulent peu à peu au marché dit conventionnel (commerce équitable et agriculture biologique encore), ce qui augure des désajustements (Le Velly, 2006) ¹¹. Enfin, la consommation engagée, compte tenu notamment de la moindre propension des consommateurs, par rapport aux offreurs, à se constituer en collectifs (Chessel, Cochoy, 2004) se présente en ordre dispersé, est disséminé, se dilue dans le quotidien. M. Dobré

⁹ « Le consumérisme politique tente de faire porter par le marché les valeurs qui lui tiennent à cœur, un peu à la manière d'un généticien qui s'applique à inoculer un gène extérieur dans le noyau d'une cellule, dans l'espoir que celle-ci parviendra à « l'exprimer » » (Cochoy, 2008, p.116)

¹⁰ Enumérant ces différents aspects du consumérisme politique côté demande, F. Cochoy (2008) parle également de « détournement critique », de retournement « du marché contre lui-même pour l'ouvrir à la critique sociale » (p.109).

¹¹ Ce paragraphe s'appuie grandement sur la synthèse réalisée par F.Cochoy sur le sujet (2008).

(2007) propose ainsi les concepts de « frugalité » et de « résistance ordinaire » à la société de consommation pour qualifier des pratiques individuelles d'auto-limitation difficiles à mesurer mais porteuses de sens (« do it yourself », choisir le vélo à la place de la voiture, prendre moins de bain...).

Pour aller plus loin, il convient à présent d'isoler des réserves et des points de relativisation de l'ampleur et de la nouveauté de la consommation engagée, principalement identifiés par F. Cochoy (2008) :

- Il existe un décalage entre les bonnes intentions des consommateurs en termes d'éthique et leurs achats réels. Une discipline naissante, l'éco-psychologie, se propose même, par voie expérimentale, de réduire ce fossé. Ajoutons aussi qu'un même individu peut donner à voir des contradictions : je mange « bio » pour *ma* santé mais j'ai un 4/4 pour *mon* confort.
- La proportion des « produits engagés » dans le commerce global reste faible. Par exemple, « au plan international, la part du café équitable oscille entre 3 et 12% dans les pays européens » (Cochoy, op.cit., p.112)¹².
- Dès lors que l'on parle de consommation engagée, on se doit d'aborder de front offre et demande. Côté offre, la consommation engagée renvoie aux fonds éthiques, à l'investissement socialement responsable, aux labels de qualité etc... Ici aussi, l'ampleur du phénomène est à relativiser et il existe une asymétrie cette fois entre les engagements solennels et les promesses réellement tenues. Force est tout de même de constater que la consommation engagée est plus institutionnalisée et plus organisée côté offre que côté demande (Chessel, Cochoy, 2004).
- Il ne faut également pas négliger l'ancrage historique de la consommation engagée (Chessel, Cochoy, 2004) qui, si elle connaît un niveau d'équipement en dispositifs et en collectifs très fort aujourd'hui... ne date pas d'hier. R. Le Velly (2006) expose à ce titre la parenté entre le commerce équitable et le mouvement de l'« économie morale du peuple » au XVIIIème siècle : « Il s'agit toujours de définir si les échanges marchands peuvent être guidés par la seule poursuite de l'enrichissement personnel ou s'ils doivent être encadrés selon des principes visant d'autres impératifs, en premier lieu la survie matérielle de la communauté » (op.cit. p. 323).
- Il n'existe pas de grand partage entre politique et consommation, qui demanderait justement à ce que la consommation se politise (Cochoy, 2008). La consommation est par nature politique : « parler de « politisation du marché » serait au mieux un pléonasme, au pire un non sens, pour la simple raison que le marché est, de part en part, un espace éminemment politique : tout choix, qu'il soit guidé par des motifs axiologiques ou matériels, participe au déplacement de rapport de force et à la définition d'un monde commun » (Chessel, Cochoy, 2004, p.6). La politique, au sens large du terme, se loge même dans nos pratiques les plus usuelles comme faire une requête sur Google, qui devient une sorte de « service public » (op.cit.) d'Internet. Pour ce même auteur, des débats publics s'imposent de ce fait, très en amont, par exemple pour exposer auprès de non spécialistes les critères qui déterminent les résultats d'une requête sur ce moteur de recherche.

¹² Indiquons encore : « Bref, en dépit d'une progression certaine des produits engagés, une distance insondable semble séparer le rêve des chercheurs et des militants, qui voient dans le consumérisme politique un thème et un enjeu d'importance, et les pratiques économiques réelles, qui relèguent cet enjeu au rang de niche et/ou d'épiphénomène » (Cochoy, op.cit., p.112).

Que nous apprend ce détour ? Qui plus est, L'EF, dans ses diverses acceptions, ne se présente pas comme une forme de consommation engagée et elle intéresse des entreprises, qui, bien que souvent publiques, s'inscrivent dans le marché conventionnel (au regard des entreprises adhérentes du Club au moins). Dès lors, quel est le lien à établir entre l'EF et la consommation engagée ? Existe-t-il véritablement un lien, dans la mesure aussi où le respect d'exigences environnementales est souvent un satisfecit ex post dans l'EF ?

De notre point de vue, le rapprochement entre consommation engagée et EF demeure patent. En effet, l'EF profite et cristallise des mouvements émergents côté offre et demande ayant traits à la consommation engagée, en particulier en focalisant l'attention sur l'usage plutôt que sur la possession, sur la durabilité plutôt que sur une obsolescence rapide prometteuse de meilleures performances. L'offre et la demande se colorent de cette tendance éthique, de ce souci d'une préservation de l'environnement. Elles ne se rencontrent néanmoins pas toujours, sont dissociées voire s'opposent. L'intérêt de l'EF, sur le papier du moins, est justement d'organiser une rencontre vertueuse entre l'offre et la demande, qui s'imprègne des enjeux juste évoqués, au cœur même du système productif, pas à sa périphérie. Avec toute la prudence que doit inspirer l'expression de « consommation engagée », l'EF peut donc représenter une chance de la généraliser, de la propager à l'épicentre du système productif contemporain, par le biais de grandes firmes marchandes.

2.3 EF et changement des pratiques contemporaines du marketing

Actuellement et de façon générale, le marketing répond avant tout aux exigences et à la temporalité des projets dans lesquels il s'insère (de conception, de mise en marché, de fidélisation...). Le travail du marketer est empêtré dans les contraintes du « Time To Market » (sortir le bon produit au bon moment), si bien qu'il est assimilable parfois à de la communication, au sens péjoratif du terme. Enfin, le marketer est quelque peu prisonnier de catégories et d'outils normatifs comme les segmentations, les cibles, les *roadmap* (déploiement temporel d'une politique-produit) ou les *business plan*¹³.

Le modèle de l'EF, au plan heuristique toujours, est une opportunité de changement des pratiques du marketing en milieu organisé, et ce pour au moins trois raisons. La première a trait à une prise en charge plus diversifiée des clients au sein de l'entreprise, à leur intégration concrète dans ses « parties prenantes ». Dans l'EF en effet, l'entreprise ne se référera plus seulement à un client construit par les études quantitatives et qualitatives, que l'on fait réagir en particulier aux nouveautés commercialisées dans un futur proche. Ce spectre sera élargi, notamment dans le but d'une co-construction d'une fonction (Du Tertre, 2007), par exemple en allant scruter les forums de discussion sur Internet où il est question de ses offres ou pour observer comment les informations relatives aux offres

¹³ Encore une fois, le trait est volontairement grossi pour mieux avancer nos idées. En l'espèce, l'observation du travail réel des marketer, assez méconnue, réserve des surprises : sait-on par exemple qu'une de leur activité principale est de raconter des histoires (« tellable » et « compelling stories »), soit d'incarner leurs projets et de les mettre en récit pour convaincre à l'intérieur de leur organisation puis en dehors ? (Simakova, Neyland, 2008)

alternatives (nous pensons au domaine de l'énergie) s'échangent, s'évaluent, aboutissent à la stabilisation relative d'opinions¹⁴...

La deuxième raison renvoie à un déplacement, avec l'EF, de la représentation du client qui deviendra davantage un usager qu'un acheteur. Les marketer n'ignorent pas l'importance de connaître finement les usages de leurs produits ou services mais ont des difficultés à rendre opératoire ce savoir. Cela tient en grande partie au fait que la boîte à outils du marketer semble mieux aider à saisir des comportements statiques (l'achat au premier chef) plutôt que des usages situés et en mouvement. Ce déplacement n'est bien sûr pas dénué de difficultés d'ordre pratiques. Par exemple, les études de marketing seraient davantage mobilisées très en amont d'un processus de commercialisation, moins pour obtenir des données militent pour la justification d'un nouveau produit à l'intérieur d'une organisation, à toutes les phases de sa conception et de sa mise en marché (de manière à disposer du consentement symbolique du client, Gaglio, 2007). Autrement dit, il s'agirait moins, via les études, d'obtenir des projections pour évaluer l'acceptabilité de nouveautés marchandes mais de travailler à partir d'usages existants.

Enfin, la troisième raison concerne le marketing en tant que marquage d'un territoire géographique (non d'un territoire marchand, Thoenig, Waldman, 2005) et de mise en relation d'une offre intégrée avec une demande potentielle. En effet, dans l'EF, une entreprise, dont l'action est nécessairement spatialisée, localisée, pourra bénéficier d'initiatives, notamment lancées par les collectivités locales ou d'autres entreprises, pour les agréger, tenter de créer un effet de synergie. En somme, l'EF pourra substituer un marketing spatialisé à un marketing territorialisé, véritablement ancré dans les territoires, en prolongeant au reste la démarche du géomarketing.

Conclusion

La lecture du terme « promouvoir » dans le titre de l'article a du faire froncer les sourcils de certains lecteurs. Au fil du texte, nous espérons avoir dissipé les malentendus que l'emploi de ce verbe a pu entraîner. « Promouvoir l'EF » ne signifie pas profiter d'un effet de mode autour d'une expression floue si l'on ne fait pas l'effort de la définir précisément ; « promouvoir l'EF » ne revient pas non plus à se lancer dans une démarche normative en voulant faire table rase des modèles économiques actuels et en se cantonnant à l'idée que seule la contrainte pourra imposer les critères du développement durable au monde de l'entreprise. Au final, promouvoir l'EF comme moyen d'articuler développement économique et développement durable est un engagement, modeste, une tentative d'initier un dialogue puis des actions avec des représentants d'autres sphères que celle de la recherche académique. Cet engagement, incarné par une posture, contient en creux une conception de la recherche : pas dépendante mais à l'écoute des demandes

¹⁴ Reste un problème gestionnaire déjà identifié par J. Lauriol à propos du développement durable (2004) : comment, pour une entreprise, enrôler des groupes ou des individus en tant que « partie prenante » alors qu'ils ne le souhaitent pas forcément ?

sociales, pas autonome du reste de la société qu'elle prétend saisir, pluridisciplinaire voire interdisciplinaire, en sachant resserrer la focale sur des enjeux de sa discipline d'origine.

A ce titre, nous avons suggéré que l'EF, en tant qu'idéal-type, interroge le rapport des individus à la consommation, pose la question de l'élargissement de la consommation politique et est une voie d'évolution possible des pratiques actuelles du marketing.

Bibliographie

- AUSTIN J.L. (1970), *Quand dire, c'est faire*. Paris : Seuil.
- BOURG D., BUCLET N. (2005), « Changer la consommation dans le sens du développement durable : la voie de l'économie de la fonctionnalité », *Futuribles*, n°313.
- CALLON M. (1998), *The laws of the markets*. London : Blackwell Publisher.
- CAMPBELL C. (1987), *The romantic ethic and the spirit of modern consumerism*. London, Blackwell Publisher.
- CHESSEL M., COCHOY F. (2004), « Autour de la consommation engagée : enjeux historiques et politiques », *Sciences de la Société*, n°62, mai, 3-14.
- COCHOY F. (2002), *Sociologie du packaging, l'âne de Buridan face au marché*. Paris, PUF.
- COCHOY F. (2008), « Faut-il abandonner la politique aux marchés ? Réflexions autour de la consommation engagée », *Revue Française de Socio-Economie*, n°1, 107-129.
- DOBRE M. (2007), « Consumption: a field for resistance and moral containment », in ZACCAI E. (Ed.), *Sustainable Consumption, Ecology and Fair Trade*, Routledge, London, 163-177.
- DUBUISSON S., BARRIER J. (2007), « Protester contre le marché : du geste individuel à l'action collective, le cas du mouvement anti-publicitaire », *Revue Française de Science Politique*, vol. 57, 209-237.
- FERRANDO J., GIAMPOCARRO S. (dir.) (2005), *Pour une autre consommation, sens et émergence d'une consommation politique, Consommations et sociétés*, n°5, L'Harmattan, Dossiers Sciences Humaines et Sociales.
- GAGLIO G. (2008), « La dynamique des normes de consommation. Le cas de l'avènement de la téléphonie mobile en France », *Revue Française de Socio-Economie*, n°2, 181-198.

- GAGLIO G. (2007), « Rationalité, nouveaux services et études marketing », in CARON C., GAGLIO G. (coord.), *L'organisation à l'épreuve*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 179-201.
- GIARINI O.& STAHEL W. (1990) (trad. 1989), *Les limites du certain. Affronter les risques dans une nouvelle économie des services*. Lausanne : Presses Polytechniques romandes.
- KLEIN N. (2008), *La stratégie du choc : le capitalisme du désastre*. Paris, Actes Sud.
- LAURIOL J. (2004), « Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine », *Revue Française de Gestion*, n°152.
- LAURIOL J. (2007), « Stratégies d'entreprises, développement durable et économie de la fonctionnalité : vers des écosystèmes serviciels ». in Heurgon E., Landrieu J. (dir.), *L'économie des services pour un développement durable*. Paris, L'Harmattan.
- LE VELLY R. (2006), « Le commerce équitable : des échanges marchands contre et dans le marché ». *Revue Française de Sociologie*, 47-2, p. 319-340.
- MACKENZIE D., MUNIESA F., SIU, L. (2007), *Do Economics Make Markets? On The Performativity of Economics*. Princeton, Princeton University Press.
- MONT O. (2002), *Clarifying the concept of product-service system*. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 10, n°3, 237-245.
- SIMAKOVA E., NEYLAND D. (2008), *Marketing mobile futures : assembling constituencies and creating compelling stories for an emerging technology*, *Marketing Theory*, 8 (1), 91-116.
- TERTRE C. Du (2007), « Economie de la fonctionnalité, développement durable et innovations institutionnelles ». In HEURGON E., LANDRIEU J. (dir.). *L'économie des services pour un développement durable*. Paris, L'Harmattan.
- THOENIG J.C., WALDMAN C. (2005), *De l'entreprise marchande à l'entreprise marquante*. Paris, Editions d'Organisation.
- WEBER M. (1965) (trad.), *Essai sur la théorie de la science*. Paris, Plon et édition de 1992 du texte « Essai sur le sens de la neutralité axiologique dans les sciences sociologiques et économiques », dans ce même ouvrage.
- ZACKLAD M. (2007), « L'économie de fonctionnalité encadrée dans la socio-économie des transactions coopératives : dynamique servicielle et fidélisation soutenable. In HEURGON E., LANDRIEU J. (dir.). *L'économie des services pour un développement durable*. Paris, L'Harmattan.

Economie de la fonctionnalité et travail : premiers questionnements

François HUBAULT

Maître de conférences à l'Université Paris1 Panthéon-Sorbonne

CEP-Ergonomie et Ecologie Humaine,

ATEMIS

francois.hubault@wanadoo.fr

Ce court article se présente sous la forme d'une suite de réflexions dont l'origine est la confrontation pluridisciplinaire. Il vise à identifier les questions de « travail », notamment de travail d'encadrement, que soulèvent le modèle de l'économie de la fonctionnalité (EF), et souligner leur résonance avec ce qui fait débat en ergonomie. Quatre questionnements seront abordés et déclinés :

- la nécessité de préciser les caractéristiques du modèle de l'EF, et tout particulièrement l'acceptation du terme « fonctionnalité » ;
- le rapport au « réel » qu'induit l'économie de la fonctionnalité ;
- les interpellations croisées produites par la rencontre du modèle économique de la fonctionnalité et l'ergonomie ;
- les nouvelles perspectives du travail d'encadrement qui rendent l'EF possible.

1. Quelle acception du terme « fonctionnalité » ?

La résonance des termes « fonctionnalité » et « fonctionnalisme » ne peut être passée sous silence. Elle s'impose tellement au premier abord que le risque de malentendu doit être évacué si on ne veut pas passer à côté de ce qu'il y a de potentiellement intéressant dans le concept d'EF. Il interdit précisément de raisonner dans le paradigme fonctionnaliste.

Par fonctionnaliste, je désigne la conception substantialiste¹⁵ qui s'arrête au service qu'un « objet » peut rendre par une vertu qui lui est propre et que le consommateur obtient dans la relation d'échange. Acheter une voiture, par exemple, c'est obtenir la possibilité de s'en servir pour se déplacer. Les critères de qualité au regard desquels elle est évaluée, concernent la disponibilité réelle des *fonctions* sur lesquelles le constructeur s'est engagé qui sont toutes définies sur la base de conditions d'usage stables et standardisées. Mais on sait bien que si on raisonne à l'échelle de l'usage réel, on sortira du périmètre fonctionnel pour entrer dans celui de l'activité¹⁶, où les questions ne se posent plus seulement en termes de fonctions mais en termes de besoins-exigences-contraintes-finalités à satisfaire. Pour revenir à mon exemple, la

¹⁵ Cette approche substantialiste est dominante en maints domaines, comme par exemple la conception de la « charge de travail » en ergonomie, ou la conception des « coûts » en économie ou en gestion (cf. Hubault F. et du Tertre C., 2008)

¹⁶ L'activité de travail par exemple.

question est alors celle de la mobilité, qui n'est pas une fonction substantielle de la voiture dans la mesure où elle n'est pas garante, par elle-même, de la réaliser. La mobilité dépend tout autant de l'existence de voies de circulation, de leur accessibilité, de leur encombrement, de la disponibilité du carburant..., des conventions d'ordre institutionnel qui les encadrent.

Il me semble que l'intérêt du modèle de l'EF est justement de (vouloir) répondre à ce niveau d'enjeux plus systémiques qui reposent sur des dispositifs institutionnels. Quand bien même la transaction peut prendre la *forme* de la mise à disposition d'un objet, l'EF porte sur un *engagement* de satisfaire un besoin-exigence-contrainte-finalité à travers l'usage que le client pourra en faire, c'est-à-dire en fonction de la manière dont l'utilisabilité et l'utilité s'épauleront pour qu'il soit réellement utilisé. L'objet de la transaction dans EF porte donc sur un processus.

Mais encore faut-il prendre garde au sens qu'on donnera à ce mot, processus (Fiol et Hubault, 1996). Le terme peut être pris dans son sens *concret* : une suite continue d'opérations qui aboutissent à un résultat déterminé. C'est le sens fonctionnaliste que lui attribue le « reengineering » en tant qu'assemblage de formes. Il peut être entendu, à l'opposé, au sens *analytique* du terme : un système d'intelligibilité qui donne sens à la dynamique en cours. C'est par exemple dans cette acception que certains économistes parlent du « procès » de travail¹⁷.

Plus généralement, l'innovation constituée par l'EF suppose qu'elle procède d'une conception non fonctionnaliste de l'objet « service ». C'est pourquoi, il est important de distinguer le *secteur des services* qui peut être appréhendé sur la base d'une logique industrielle relevant d'une approche fonctionnaliste de son activité, de la *démarche de service* – de la « relation de service »- qui nous préoccupe ici, et qui peut concerner toutes les activités –agricoles, manufacturières, de services. C'est ce qui nous conduit à distinguer la logique industrielle de la logique servicielle (du Tertre et Hubault , 2007).

2. L'EF, un autre rapport au « réel » ?

La problématique relative à l'EF tranche avec les schémas économiques classiques, à la manière dont on peut distinguer le mode projet et le mode mission.

Le mode projet raisonne plus selon une logique de moyen (réduction des coûts) que de fin (création de ressources) : il est plus sensible à la vitesse de réalisation qu'à la *réussite* proprement dite, qui se joue souvent très loin du périmètre spatio-temporel dans lequel les

¹⁷ La question se pose de la même façon pour ce qu'on appelle « étude de cas » : soit un cas est la *description* des opérations et des jeux d'acteurs qui aboutissent à un résultat déterminé, soit il propose un système d'*explication* ... C'est encore vrai pour l'« activité » : c'est seulement au sens *concret* qu'on peut parler d'observation de l'activité –i.e. dans une approche qui assimile activité et comportement-, car son sens *analytique* désigne des « compromis opératoires » qui ne sont pas *observables*, mais qui expriment un concept qui *explique* ce qu'on voit. C'est vrai aussi pour « ressource humaine »... (cf. Trépo et Degeuser, 2005 ; Hubault , 2008)

« prestataires » sont *tenus*. Généralement donc, le « projet » ne projette pas le réel mais sur le réel, qui n'est donc « valorisé » qu'à proportion *qu'il se taise* –i.e. qu'il ne contrarie pas le projet... En procédant « toutes choses égales par ailleurs », l'économie du *projet* déporte les externalités hors de l'espace du contrat. La *mission* procède d'une autre logique. Elle commande de *tout faire* et de tout entreprendre pour parer tous les risques qui pourraient menacer sa réussite. Si on remonte dans l'ordre des phénomènes en cause, on retrouvera cette tension au fondement de l'activité : l'expérience du réel, c'est l'expérience de ce qui résiste au programme, au contrat, au projet, de sorte qu'on ne peut réaliser la tâche dans ses intentions qu'en dérogeant aux manières prescrites.

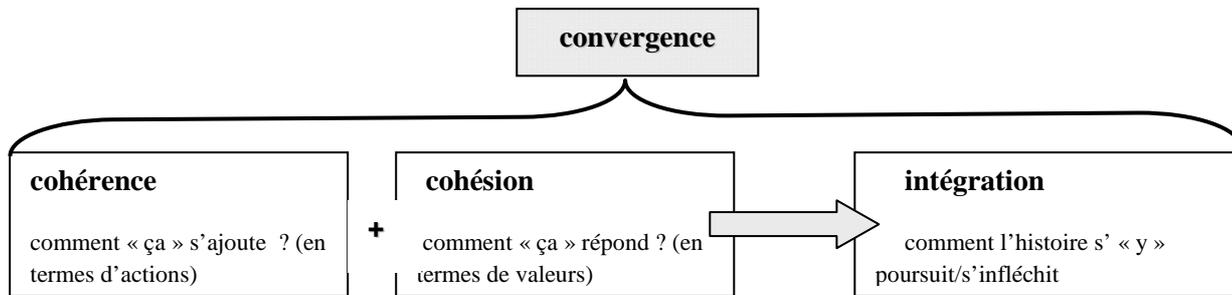
Cela explique l'importance de la *confiance* dans le modèle de l'EF. Dans ce dispositif productif, la relation ne peut pas reposer seulement sur le contrat, mais sur le crédit.

Il faut donc creuser ce qui fonde ce crédit, ce qui alimente cette confiance. Comment cela suppose-t-il de s'y prendre pour construire et comprendre l'attente du client à laquelle il sera possible de *répondre* ? Insistons en effet sur ce terme : on ne raisonne plus ici dans le paradigme de la *résolution* de problème, mais dans celui de la *réponse* où la compétence s'établit à l'articulation de deux enjeux : l'enjeu de pertinence, qui est de répondre à la singularité du cas particulier, et l'enjeu de responsabilité d'*en* répondre, c'est-à-dire de répondre *de* cette réponse.

Concernant cette question centrale pour la création de la valeur, il faut insister sur un point qui n'est pas spécifique à l'EF, mais qu'elle exacerbe. Cette question porte sur l'identité des partenaires, et leur rapport à l'histoire, leur histoire.

A travers un dispositif de *partage* de la valeur ajoutée dont la production résulte d'une configuration productive nouvelle, l'EF vise une *convergence* entre les partenaires. Pour cela, il faut pouvoir fonder et nourrir la confiance nécessaire à travers une *intégration* de dispositifs éminemment hétérogènes et hétéronomes, et qui ont toutes les raisons de le rester. Cela amène à poser la confiance en termes de *gouvernance* : dès lors qu'il s'agit de s'entendre, de se comprendre, l'enjeu est de savoir trouver dans chacun des partenaires la ressource d'une convergence ; cela veut dire trouver dans l'identité de chacun ce qui le pousse vers l'autre, en termes de métiers, de valeurs, de finalités... L'enjeu est la coopération (partage des finalités), et pas seulement la coordination (ajustement procédural).

C'est dans la mesure où (a) la *cohérence des actions* –comment l'action de chacun donne de la valeur à l'action de l'autre-, trouvera écho dans (b) la *cohésion des personnes* –comment la réussite mobilise l'accord des subjectivités-, qu'on pourra espérer (c) l'*intégration des processus* –comment l'EF permet à chaque institution contractante de réintégrer sa propre histoire (contre la logique de différenciation par spécialisation ou sous-traitance)-. C'est en ce sens que l'EF participe alors d'une logique de *développement*, et donc de développement *durable*.



L'EF, en effet, participe d'une logique de développement dans le mesure où elle prend appui sur l'histoire comme ressource, c'est-à-dire qu'elle participe d'un rapport au *réel* qui ne le réduit pas au *réalisé* : elle ne peut réussir que si elle sait détecter dans l'existant, le réalisé, ce qui est disponible, en attente d'autre chose, le potentiel (Hubault, 2004). D'où l'enjeu de s'assurer que les *formes de pensée* et les *formes de conscience* (du Tertre, 2001) des personnes impliquées y portent, ce qu'on ne pourra « comprendre » qu'en les référant à l'histoire des pratiques qui les fondent. De sorte que la question de la création de valeur réfère à des dispositifs institutionnels.

3. EF et ergonomie : interpellations croisées

Revenons sur un parallèle déjà mentionné :

- L'EF repose sur l'engagement de réaliser la valeur d'usage visée par le client sur la base d'un échange contracté ;
- Pour l'ergonomie, l'activité procède de l'enjeu pour l' « opérateur », de réaliser la tâche dans ses intentions, plutôt que dans ses formes-procédures prescrites.

Dans les deux cas, la révélation de la valeur produite et l'appréciation des efforts consentis pour y arriver requièrent un dispositif d'évaluation contradictoire. En effet, les dimensions en cause ne sont pas agrégeables ; d'un côté, les dimensions de résultat ne sont pas de même nature, certaines n'étant d'ailleurs pas « mesurables » ; de l'autre, il n'y a pas de « commune mesure » entre les efforts et les effets. Cela tient à l'hétérogénéité des dimensions concernées par l'évaluation. Il faut remarquer, aussi, que chaque type d'acteur engagé dans la création de valeur n'a pas le même intérêt à la révéler ; c'est, cette fois-ci, la conséquence de l'hétéronomie de la relation des acteurs engagés dans la production.

Le point qui nous intéresse est alors le suivant : le rôle croissant de la relation de service promeut une autonomie de l'opérateur –l'engagement de sa subjectivité- de plus en plus « prescrite » par l'organisation... : si, donc, on ne peut plus parler de l'hétéronomie *comme avant*, cette « injonction paradoxale » développe des poches d'autonomie encadrée... ce qui pose d'autant plus de problèmes que, parallèlement, l'hétérogénéité, la non agrégeabilité des dimensions de résultat va croissante elle aussi...

On peut penser que cette question va gagner en intensité avec l'EF, car elle va :

- concerner la relation entre les « partenaires », le mode et le degré d'autonomie respective du prestataire et de son client, dans une activité qui se déploie chez ce dernier... ;
- porter, également, sur le mode et le degré d'autonomie des « opérateurs » prestataires du contrat dans lequel leur entreprise s'est engagée en termes de valeur d'usage pour le client.

D'où la réflexion suivante : est-ce que l'EF exacerbe une question « classique » qui ne ferait donc que culminer là, ou bien cette exacerbation fait-elle basculer EF dans un autre paradigme économique –un autre rapport valeur d'usage/valeur d'échange- ? Autrement dit encore, EF est-elle une mise en scène aboutie de la relation de service, ou va-t-elle au-delà, obligeant alors de repenser le rapport de l'activité à la prescription ?

Pour tenir le parallèle jusqu'au bout, il est en effet important de souligner que pour l'ergonomie, l'activité n'a pas seulement comme enjeu de réaliser la tâche dans ses intentions. Elle vaut aussi comme ressource permettant à l'opérateur de *se* réaliser (Bourgeois et Hubault, 2005), c'est-à-dire de donner voie aux exigences de la vie (psychique tout autant que physiologique) –soulignant en cela que l'activité de travail ne saurait se constituer elle-même en « ressource humaine » que pour autant qu'elle obéit à ces exigences (Hubault, 2008).

4. Qu'est-ce qui rend l'EF possible ?

Nous distinguerons deux plans de questionnement :

- qu'est-ce qui fait qu'une entreprise identifie l'EF comme une « réponse » à ses enjeux de compétitivité dans le contexte actuel ? Qu'est-ce qui fait événement, ressource, occasion, levier pour elle ? Si cela suppose nécessairement qu'une autre « manière de voir » ouvre la possibilité d'une autre « manière de faire », on peut douter qu'en la matière, le *raisonnement* suffise... Cela procède d'un exercice plus profond où la confiance dans les ressources mobilisées permet d'engager une dynamique de rupture vis-à-vis du modèle industriel de création de valeur ;
- quelles sont les conditions de passage d'un modèle économique à un autre ? Est-il possible d'imaginer des formes hybrides, transitoires : si l'EF fait vraiment rupture, est-elle « éco-compatible » avec d'autres modèles ?

Ces questionnements restent à creuser, mais déjà une certitude s'impose à nous. Une bascule conceptuelle est nécessaire à plusieurs niveaux, notamment à propos de la conception que l'on peut avoir du travail d'encadrement :

- passer du « modèle ingénieur » (penser « solution » et son contrôle, dans un paradigme des « dysfonctionnements à réduire » en mobilisant des ressources essentiellement techniques),

au « modèle managérial » (penser « réponse » et son mode d'accompagnement, dans un paradigme des « écarts à gérer » en mobilisant des compétences humaines, organisationnelles, institutionnelles) ;

- penser l'EF en termes de *démarche de service*, ce qui requiert de penser le management comme une activité de travail relevant du modèle de la *relation de service interne* à l'organisation ;
- reconfigurer, tout particulièrement, deux fonctions internes à l'entreprise, à savoir les activités de marketing et de reporting. L'enjeu est de modifier le statut du « réel » qui s'y déploie, tant dans sa dimension temporelle que spatiale ;
- accorder les registres du sens (valorisation subjective/valorisation économique du travail) et du fonctionnement (ajustement sur les finalités dans un processus à état final non connu d'avance/ajustement sur les procédures dans un processus à état cible stable et explicite) par le truchement de règles d'ajustement contingentes à l'action...
- articuler stratégie dans son contexte social, environnemental, institutionnel ; et développement dans son rapport à la « ressource » interne ;
- concevoir des dispositifs d'évaluation contradictoire (Hubault et du Tertre, 2008) permettant de *concilier les effets utiles* entre les protagonistes. A notre sens, c'est là le point dur, car il suppose de rompre avec le « main stream » en la matière et donc de résister à la tentation du benchmarking qui raisonne sous l'hypothèse de transitivité des expériences et l'équivalence structurelle des événements auxquels on s'affronte dans l'activité. Le benchmarking développe une logique d'imitation (comparaison vaut raison) sans aucun contrôle des conditions de transfert. Cela relance la question évoquée plus haut sur laquelle nous concluons : sortir de la description des « cas » est une exigence scientifique, économique tout autant que politique, si on veut en apprendre quelque chose de ce qui se passe vraiment.

Bibliographie

- BOURGEOIS F., HUBAULT F. (2005), « Prévenir les TMS, de la biomécanique à la revalorisation du travail : l'analyse du geste dans toutes ses dimensions », @ctivités, 2 (1), 19-36, <http://www.activites.org/v2n1/bourgeois.pdf>
- FIOL M. et HUBAULT F. (1996), « Crise du management : contrôle de gestion et ergonomie », in CAZAMIAN P., HUBAULT F. et NOULIN M., *Traité d'ergonomie*, édition remaniée. Toulouse : Octarès, 663-705.
- HUBAULT F. (2004), « La ressource du risque », in HUBAULT F. (coord.), *Travailler, une expérience quotidienne du risque ?*, actes du séminaire Paris1 19-23 mai 2003. Toulouse : Octarès, 207-220.
- HUBAULT F. (2008), « Le travail dans la gestion : tensions et contradictions », in BEAUJOLIN-BELLET R., LOUART P. PARLIER M. (coord.), *Le travail, un défi pour la GRH*. Lyon : Editions de l'ANACT, 22-40.
- HUBAULT F. et BOURGEOIS F. (2001), « La relation de service, une convocation nouvelle pour l'ergonomie ? », in HUBAULT F. *La relation de service, opportunités*

et questions pour l'ergonomie, Actes du séminaire Paris1 14-16 mai 2001. Toulouse : Octarès, 5-32.

- HUBAULT F. et TERTRE C. du (2008), « Le travail d'évaluation », in HUBAULT F. (coord.), *Evaluation du travail, travail d'évaluation*, actes du séminaire Paris1, 4-6 juin 2007. Toulouse : Octarès, *sous presse*.
- TERTRE C. du (2001), « L'économie immatérielle et "les formes de pensée" dans le travail », in HUBAULT F. (coord.), *Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique*. Toulouse : Octarès, 41-52.
- TERTRE C. du et HUBAULT F. (2007), *Quel modèle économique et managérial pour La Poste en 2020 ?* Rapport de recherche, Mission de la recherche du groupe La Poste, deux tomes (tome 1, séminaire, 71 pages ; tome 2 annexes, 88 pages).
- TREPO G. et GEUSER F. de (2005), « Ambiguïté gestionnaire du terme "activité" et travail du DRH » ; in HUBAULT F. (coord.), *Activité, travail ressources humaines : parle-t-on de la même chose ?*, actes du séminaire Paris1 -3 juin 2004. Toulouse : Octarès, 103-115.

Du transport collectif à l'écomobilité : l'expérience d'une entreprise de transport urbain d'une ville moyenne du sud de la France

Olivier Blandin, ATEMIS

Maître de Conférence associé – Université Paris Diderot – Paris 7

o.blandin@atemis-lir.com

Le développement de l'usage des transports collectifs urbains et des modes de déplacement « doux » en lieu et place de la voiture, apparaît être au cœur des stratégies développées par de nombreuses collectivités territoriales urbaines. Celles-ci sont en effet de plus en plus conscientes des effets dévastateurs d'une trop forte prédominance de la voiture tant en termes de pollution (atmosphérique, sonore) que de cadre de vie. Dans le même temps, les progrès sont faibles même si des avancées sont à noter au sein des territoires qui ont pu investir dans des infrastructures lourdes (voies d'autobus dédiées, tram, métro) ou qui ont su innover (comme avec le « Vélib » par exemple). Dans tous les cas, la fréquentation ne suffit pas à couvrir les coûts, ce qui oblige les collectivités territoriales à financer fortement leur réseau, grevant d'autant leur budget. Une autre piste complémentaire commence à émerger : repenser l'offre de transport en tentant de mieux prendre en compte le besoin de mobilité des personnes.

Dans ce cadre, le laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS¹⁸ a réalisé une intervention auprès d'une entreprise de transport collectif urbain lors du renouvellement du contrat de délégation de service. Cet accompagnement a consisté à aider l'entreprise à repositionner sa réponse à l'appel d'offre en s'appuyant sur deux orientations stratégiques : le passage à l'écomobilité ; la contribution au développement du territoire.

L'article se propose de rendre compte de cette expérience à partir d'une lecture par le prisme de l'Economie de la Fonctionnalité. Cependant, si l'économie de la fonctionnalité offre des perspectives nouvelles de développement aux entreprises comme aux territoires, le changement de modèle économique que cela représente, pose des questions complexes à identifier et à prendre en charge.

Après avoir décrit le repositionnement de l'offre de l'entreprise de transport collectif, nous proposerons, dans un second temps, une lecture de cette expérience à travers les enjeux de l'économie de la fonctionnalité. Dans un troisième temps, nous analyserons les questions que pose la pérennisation de ce modèle.

¹⁸ Cette intervention a été réalisée par F. Hubault, B. Mélier et O. Blandin en 2007.

1. Le repositionnement de l'offre de transport collectif lors du renouvellement d'un contrat de délégation de service

Lors du renouvellement de la délégation de service du transport urbain, une agglomération de communes d'une taille moyenne située dans le sud de la France, décide d'inclure une clause nouvelle dans l'appel d'offre : le conditionnement d'une partie de la rémunération de l'exploitant à l'amélioration de critères de qualité de service. L'autorité organisatrice envisage ainsi de mettre en place un système de bonus – malus de manière à inciter l'entreprise à tenir¹⁹ les objectifs de qualité fixés. La collectivité territoriale s'appuie sur l'hypothèse que l'amélioration de la qualité de service devrait accroître la fréquentation des autobus.

Ces critères portent principalement sur les dimensions suivantes :

- la présence de l'information aux points d'arrêt ;
- le respect de l'horaire de passage des autobus ;
- la conformité des autobus (propreté, information présente à bord) ;
- le comportement du conducteur (tenue de travail propre et conforme au référentiel ; comportement commercial en termes d'attention au client, d'attention portée à la validation des titres,... ; capacité à renseigner ; souplesse de conduite).

L'autorité organisatrice informe l'entreprise qui a en charge le transport collectif de la ville²⁰ de ces intentions. Or, l'entreprise voit dans cette modification un risque important de perte de recettes en partant des analyses suivantes :

- les contraintes de circulation et celles liées à l'infrastructure routière rendent aléatoire le respect de l'horaire de passage aux points d'arrêt ;
- l'augmentation des recettes par un accroissement de la fréquentation, via l'extension du réseau (dessertes, fréquences) et l'amélioration de la vitesse commerciale, nécessite des investissements importants en termes de dispositifs technologiques²¹ mais surtout d'infrastructures routières qui reposent sur la collectivité territoriale. Les efforts engagés ces dernières années ont donné peu de résultat en terme d'augmentation de la fréquentation, notamment des clients « non captifs » (ceux qui ont le choix entre le transport collectif et l'usage de leur voiture) mais également des clients considérés comme captifs (les scolaires, les personnes âgées,...) ;
- une partie non négligeable des critères sur lesquels repose le système de bonus – malus, pèse directement sur les conducteurs alors que ceux-ci font valoir la présence de nombreuses contraintes qui déstabilisent le contexte dans lequel ils travaillent. Or les conducteurs peinent à faire reconnaître ces contraintes qui fragilisent par retour leur capacité à tenir les objectifs. Ainsi, la mise en place des objectifs de l'autorité

¹⁹ L'idée est ici de développer un mode de relation assis sur l'évaluation des résultats. Nous ne développerons pas ici les difficultés que pose ce type de critères tant dans leur définition que dans la fragilité des systèmes de mesure mis en place, même si nous partageons la nécessité de modéliser les dispositifs d'évaluation de la performance.

²⁰ Dans le cadre du contrat de délégation de service précédent.

²¹ Notamment des balises embarquées de positionnement des autobus et système de gestion en temps réel.

organisatrice sans réponse à la prise en charge de ces aléas risque de générer des tensions sociales internes.

Dans le cadre de la qualité des relations qu'entretiennent l'entreprise et l'autorité organisatrice, l'entreprise fait alors part de son analyse en soulignant les effets pervers que risque de générer la mise en place d'un tel système. Sans remettre en cause le principe de bonus – malus, l'entreprise propose à la collectivité territoriale de déplacer la manière d'apprécier la contribution qu'une entreprise de transport collectif apporte au territoire par le fait de faire circuler des autobus et de permettre à des personnes de les emprunter. L'idée étant d'introduire, en sus des critères qualitatifs initiaux, d'autres critères rendant compte de cette contribution. Cette suggestion est retenue par la collectivité territoriale qui décide d'inscrire dans l'appel d'offre un objectif de contribution de l'entreprise à la dynamique du territoire.

Dans sa réponse à l'appel d'offre, le positionnement stratégique de l'entreprise tente de répondre à deux enjeux :

- Penser le réseau comme un dispositif contribuant à la mobilité des personnes, à l'échelle de l'aire urbaine dans son ensemble,
- Concourir au développement des ressources du territoire.

Devant la difficulté à multiplier les lignes d'autobus et à augmenter la fréquence de passage, l'orientation proposée consiste à renforcer la capacité de mobilité des personnes par une adaptation de l'organisation du réseau, un enrichissement de l'offre de service et une adaptation des compétences des salariés. L'enjeu vise à favoriser, dans l'esprit du développement durable, l'utilisation des modes de transports alternatifs à la voiture, les autobus apparaissant alors comme le dispositif structurant les déplacements en articulation avec les autres modes existants (marche à pied, vélo, train, autobus départementaux, y compris la voiture). Il s'agit de repositionner le réseau d'autobus comme un *opérateur de mobilité* et non plus seulement comme un simple transporteur assurant des trajets rythmés par des points d'arrêt et des horaires ; mode de déplacement étanches aux autres modes de déplacement. Cette orientation apparaît encore plus pertinente au sein des villes de taille moyenne. En effet, les caractéristiques des configurations spatiales de ces territoires obligent à développer un réseau comportant un nombre limité de lignes passant toutes par le centre ville. Cela conduit alors à un très faible quadrillage de l'espace, laissant des quartiers de plus en plus étendus sans ligne à proximité à mesure que l'on s'écarte du centre.

Il s'agit également, pour l'entreprise, de contribuer au développement de la manière dont le territoire crée de la valeur pour ceux qui y vivent et ceux qui y viennent (travailleurs, touristes), notamment par une bonne compréhension des besoins en terme de mobilité, mais également en améliorant l'attractivité du territoire, la qualité de son cadre de vie, du vivre ensemble, la prise en charge d'enjeux environnementaux...

Cela revient à faire en sorte que l'entreprise s'implique dans le territoire afin de contribuer au développement des ressources de celui-ci, et pas seulement s'implante en utilisant ces

ressources. Par la manière de réaliser son activité, l'entreprise de transport collectif urbain génère des effets pour le territoire qui dépassent largement l'effet direct pour les utilisateurs des autobus (aller d'un point A à un point B à tel horaire). Il s'agit alors de valoriser / réduire les effets positifs / négatifs générés par l'activité du réseau de transport urbain.

Ces deux orientations sont déclinées selon trois axes :

- *Contribuer à renforcer la fluidité de la mobilité des personnes :*
 - en améliorant la continuité des modes de transports. Cela suppose, d'une part, de travailler, au niveau du réseau de lignes d'autobus, sur la pertinence des enchaînements, des correspondances et des parcours dans leur double dimension spatiale (géographique) et temporelle. Cela suppose, d'autre part, de raisonner, non plus au niveau des seules lignes de bus mais en élargissant le périmètre à l'ensemble des modes de transport (SNCF, autobus départementaux, déplacements doux) ;
 - en tentant de surmonter les freins à la mobilité par l'amélioration de l'accessibilité informationnelle, économique (via les tarifs), physique, « cognitive » (au sens de compréhension, de maîtrise de la langue et de l'écrit, du besoin d'être rassuré...).

- *Favoriser la mobilité de certaines franges de population pour lesquelles le fait de pouvoir se déplacer représente un enjeu majeur d'intégration sociale ou d'accès à l'emploi et à la formation, permet de rompre des situations d'isolement et de solitude. Cela concerne principalement les personnes âgées, les demandeurs d'emploi, les personnes à mobilité réduite (personnes handicapées).*

- *Participer à la qualité de vie collective au sein du territoire en agissant au niveau :*
 - de la prévention auprès de publics particuliers (sécurité des jeunes scolaires, lutte contre les incivilités) ;
 - de l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi par l'offre de stages et par un accompagnement à la formation professionnelle ;
 - de la sécurité sur le réseau (sécurité au sein du réseau de transport urbain, sécurité routière pour les conducteurs mais également pour l'ensemble des utilisateurs de la route) ;
 - des enjeux environnementaux (mise aux normes environnementales du parc de d'autobus et de l'ensemble de l'entreprise ; développement d'expertises, de ressources, d'infrastructure à partager ; sensibilisation des publics aux enjeux environnementaux...).

2. Une lecture de ces orientations stratégiques à la lumière du modèle de l'économie de la fonctionnalité

L'entreprise A propose ainsi de requalifier le contenu de ses prestations en introduisant quatre évolutions fortes qui relèvent toutes quatre de l'économie de la fonctionnalité.

- *Un changement d'échelle systémique à partir duquel repenser l'offre*

La première évolution concerne le passage de la fonction de « mise à disposition de lignes d'autobus » à la contribution au développement sur le territoire de l'écomobilité. Cela passe notamment, à travers le maillage des différents réseaux, par un travail sur les correspondances (trajet, lieu de changement et horaire), par le développement d'activités d'information et de conseil auprès des utilisateurs pour les aider à concevoir leurs déplacements, par un travail de réflexion et d'analyse visant à repérer les principaux freins à la mobilité des personnes et à l'usage des modes alternatifs à la voiture, pour tenter d'y apporter des réponses.

Ce changement d'échelle systémique conduit à la prise en charge, par l'entreprise prestataire, de dimensions relevant préalablement de la responsabilité du client. Il convient ici de distinguer les clients directs des autobus et l'autorité organisatrice. Auprès de l'usager des autobus, il s'agit de d'accompagner la « capacité à » en proposant une aide par du conseil et de l'information pour faciliter l'utilisation les modes de transport alternatif à la voiture ; auprès de la collectivité territoriale, il s'agit de prendre en charge une fonction d'ingénierie visant à renforcer les mobilités et l'usage des modes de transports alternatifs à la voiture.

- *Une intégration systémique d'un ensemble de services permettant de répondre de manière renouvelée aux attentes des clients comme de la collectivité territoriale*

Cette palette de services ne se présente pas sous la forme de services disjoints associés en bouquets (logique d'addition et de séquentialité) mais dans une logique d'intégration faisant système en recherchant leur articulation.

- *Cette réponse systémique permet d'introduire un découplage entre la valeur ajoutée créée et la consommation de ressources nécessaires à la production de cette valeur ajoutée.*

L'hypothèse faite est que cette palette doit permettre une augmentation de la fréquentation du réseau de bus au détriment de la voiture, sans pour autant augmenter le nombre de kilomètres effectués par les bus.

- *Un processus qui oblige à transformer le rapport au territoire*

La relation entre l'entreprise et le territoire ne se limite plus seulement pour la collectivité territoriale à déléguer l'exploitation d'un réseau de transport collectif urbain (en fixant des exigences en terme de qualité de service, de desserte du territoire, de tarif...). Cette relation s'étend à la prise en compte des externalités positives ou négatives générées par la manière d'exploiter le réseau. Cela revient à internaliser ces externalités en les incluant dans le contrat de délégation de service. Ces externalités s'illustrent ici sous différentes formes. Par exemple, le fait de faciliter la mobilité des personnes âgées vise à permettre à ces personnes de retrouver plus d'autonomie, de rompre leur isolement, de participer pleinement à la vie collective. En facilitant les conditions de mobilité des demandeurs d'emploi, cela contribue à faciliter leurs démarches d'insertion professionnelle et leur capacité à trouver un emploi. Toutes ces illustrations ont un retour positif sur le territoire par le biais du développement de ressources immatérielles constitutives du patrimoine immatériel territorial.

Ces quatre dimensions sont constitutives du modèle de l'économie de la fonctionnalité.

3. Les questions posées par le changement de modèle économique

L'entreprise de transport urbain a remporté l'appel d'offre, succès validant ses propositions de repositionnements de son métier. L'autorité organisatrice et l'entreprise ont convenu de se donner un délai pour déployer le nouveau modèle, conscientes toutes deux de la nécessité de faire évoluer, d'une part le contenu du cadre contractuel qui régit les relations entre les deux parties, et d'autre part les compétences internes à l'entreprise pour mettre en œuvre ce repositionnement. Au-delà des arrangements et des compromis trouvés entre l'autorité organisatrice et l'entreprise de transport urbain, le développement d'un tel modèle suppose de traiter une série de questions. Nous en avons identifié au moins trois.

- *Appréciation de la valeur produite et mode de financement*

L'une des principales questions à traiter concerne la nécessité d'identifier le contenu de la valeur ajoutée produite par le nouveau modèle et d'y attribuer une rétribution monétaire. En effet, à travers les deux orientations retenues (le renforcement de la mobilité ; la participation à la qualification du territoire), la valeur ajoutée produite par l'entreprise de transport collectif urbain va au-delà du simple fait de transporter des passagers. Le financement ne peut donc se limiter au modèle habituel consistant à rémunérer l'entreprise à partir du nombre de kilomètres parcourus (en incluant dans le calcul des critères tenant compte du nombre de lignes, de la vitesse commerciale, du nombre de points d'arrêt, de critères de qualité de service...).

Un travail doit être engagé consistant à identifier et évaluer cette valeur ajoutée nouvelle. Par exemple, comment se manifeste le contenu de la valeur produite pour le territoire (plus exactement pour la collectivité territoriale) ? Par le fait de faciliter la mobilité des demandeurs d'emploi ? Quelle contrepartie financière y attribuer ?

Parfois, l'appréciation de la valeur créée par une offre relevant de l'économie de la fonctionnalité s'appuie sur l'identification des économies que cela génère pour le client. Des compromis sont alors passés pour donner une valeur monétaire à ces économies et se les partager. L'expérience présentée ici s'écarte de ce type de réflexion dans la mesure où il ne s'agit pas de faire faire des économies à l'autorité organisatrice mais de développer le potentiel d'externalités-ressources qu'autorise cette nouvelle orientation de l'entreprise.

Dans tous les cas, cela nécessite d'engager un travail d'évaluation qui doit passer par :

- l'identification des externalités-ressources ;
- la capacité à repérer les acteurs qui en bénéficient ;
- des compromis sur la valeur monétaire que l'on attribue à leur prise en charge ;
- la construction d'un dispositif d'évaluation rendant compte des différentes dimensions de la valeur produite, monétaires comme non monétaires.

- *Co-responsabilité et système de gouvernance*

Dans l'expérience présentée ici, la capacité à favoriser la mobilité et à participer à la qualification du territoire ne dépend pas uniquement de la responsabilité de l'entreprise. Cela dépend tout autant de l'engagement d'un ensemble d'autres acteurs, notamment les usagers des autobus, les autres utilisateurs de la route (les automobilistes particulièrement), d'autres acteurs collectifs de transport (SNCF, réseau des bus départementaux, associations promouvant le mode de déplacement doux), d'autres entreprises à travers les Plans de Déplacement d'Entreprise, la collectivité territoriale elle-même.

Là aussi, c'est un des points particuliers des modèles relevant de l'économie de la fonctionnalité qui se retrouve dans les activités de B to B ou de B to C. En effet, ces activités supposent le plus souvent une implication particulière de l'utilisateur pour optimiser la valeur générée. Les pratiques (B to C) ou les compétences (B to B) mobilisées par l'utilisateur sont aussi essentielles que celles mises en œuvre par le prestataire. Cela pose directement l'enjeu pour le prestataire d'accompagner, voire de contrôler, le bénéficiaire pour qu'il adopte les bonnes pratiques dans la mesure où le résultat de la prestation va dépendre directement du comportement du client.

En filigrane, apparaît clairement la nécessité pour le prestataire de s'immiscer dans des champs relevant de la professionnalisation et du management des bénéficiaires (et de leurs salariés). Ces questions sont également présentes ici, mais dans une forme différente en raison de la multiplicité des acteurs concernés directement ou indirectement. L'enjeu est cependant le même : amener ces acteurs à modifier leur pratiques pour renforcer la valeur ajoutée produite. Leur prise en compte passe par une réflexion sur un dispositif de gouvernance

territoriale à élaborer et à faire vivre. Se pose alors la question de savoir qui prend en charge le montage de ce type de dispositif ? Qui en est le plus légitime pour le faire ? Comment rétribuer cet engagement si c'est l'entreprise qui le prend en charge ?

- *L'accompagnement du changement de métier*

La situation relatée ici présente une spécificité : proposer une inflexion par rapport à l'appel d'offre, en faisant le pari que les innovations introduites pouvaient apparaître comme discriminantes par rapport aux autres candidatures. Le pari est gagné. Reste à savoir si cela va réellement faire basculer de manière pérenne l'entreprise dans un modèle relevant de l'économie de la fonctionnalité ou si cela restera temporaire en relation avec le processus de passation de marché. Plus généralement, l'engagement d'une entreprise dans une telle orientation constitue toujours un pari d'autant plus risqué qu'il suppose, pour être tenu, un changement de métier. Ce changement et la manière de le conduire posent différentes questions. Nous en énumérons quelques unes ici :

- Comment se fait l'impulsion, qui en est le porteur, quelle est sa motivation ?
- De quels outils ont besoin les décideurs pour développer ces modèles ?
- Quelles sont les étapes de la transition pour passer du modèle actuel à un modèle relevant de l'économie de la fonctionnalité ?
- Quelles sont les conséquences sur les compétences de l'entreprise (son savoir faire) et quelles sont les modalités d'adaptation des compétences ?

Conclusion

Le passage vers un modèle relevant de l'économie de la fonctionnalité introduit des perspectives nouvelles de développement pour les entreprises. Dans le même temps, cela représente une rupture forte dont certains points de passages ont été analysés ici.

Dans l'expérience présentée, l'accompagnement par ATEMIS de la phase de repositionnement stratégique est apparu déterminant pour aider les responsables de l'entreprise à élaborer leur réponse à l'appel d'offre. L'autorité organisatrice a partagé les orientations proposées par l'entreprise, consciente que cela correspondait à ses propres attentes en matière de politique de transport et de développement du territoire. Reste à consolider le tout, en particulier autour de la question de l'évaluation, pour rendre compte des résultats obtenus dans les différentes dimensions (monétaires et non monétaires) prenant en compte le renouvellement des ressources territoriales et l'intégration des enjeux économiques, environnementaux et sociaux. Cela suppose de mettre en place un dispositif de *suivi* –

évaluation – capitalisation ad-hoc à même de consolider et d'outiller le processus en œuvre, de suivre les tensions qui vont émerger, de faire vivre des espaces de régulation de ces tensions.

Modèles économiques d'entreprise, dynamique macroéconomique et développement durable

Christian du Tertre,

Professeur de sciences économiques à l'université Paris Diderot – Paris 7,

ATEMIS - Germe

chdutertre@aol.com

Introduction

La percée dans l'opinion publique du thème du développement durable est le signe d'une avancée des préoccupations qui relèvent des enjeux écologiques, sans toutefois correspondre exactement au sens qu'attribuaient, à cette expression, ses initiateurs (Brundtland, 1988). En effet, la réflexion sur les conditions à partir desquelles il serait possible de rendre compatible, sur très longue période, la croissance économique, la préservation de l'environnement et l'équité sociale, notamment intergénérationnelle, se cantonne, encore, à un nombre limité d'acteurs. La volonté qui consiste à porter un nouveau regard sur la centralité des externalités, voire de tenter de s'appuyer sur de nouveaux dispositifs de gouvernance, conduit encore à traiter ces enjeux de manière séparée.

De manière empirique, la question centrale posée aux acteurs collectifs, quelles que soient leur identité et leur fonction, est de savoir comment favoriser l'usage de ressources énergétiques renouvelables, comment réorganiser les activités productives et civiles de manière à diminuer les émissions de gaz à effet de serre, comment structurer l'organisation des territoires afin de préserver la biodiversité. Ces grands objectifs sont aujourd'hui reconnus comme essentiels pour l'avenir de l'humanité et de la planète, pratiquement par tous. Mais la question reste de savoir comment y parvenir et dans quels liens avec les autres enjeux du DD. Si l'élément nouveau qui vient renouveler les formes de pensée et les formes de conscience des acteurs économiques et sociaux, comme des acteurs institutionnels, est l'attention apportée aux enjeux écologiques, le chemin qui consiste à savoir comment traiter de manière articulée et conjointe la croissance économique, l'environnement et l'équité

sociale, est encore largement devant nous. On peut faire le constat que la préoccupation récente des sociétés des pays de l'OCDE vis-à-vis de la préservation et le développement des ressources naturelles, n'est pas encore le levier à partir duquel les rapports à l'économique et à l'équité sociale sont reconsidérés pour être transformés.

Pourtant de nombreuses expériences émergent, relevant d'une diversité de modèles économiques d'entreprise. En effet, depuis vingt ans un très grand nombre d'entreprises se sont engagées dans des stratégies, des processus d'innovation et de réorganisation qui se réfèrent au développement durable. L'observation de ces expériences, conduit à souligner la diversité des modèles qui sont mis en œuvre.

On entend par modèle économique d'entreprise :

- un mode de production et d'appropriation de la valeur (production de valeur d'usage, gains de productivité, externalités, rentabilité)²²,
- un mode de mobilisation des ressources humaines,
- un mode de relation marchande et de relation interentreprises (mode de passation de marché avec les fournisseurs, d'une part, et les clients, d'autre part) ;
- et un mode de financement de l'entreprise.

La démarche analytique dont il est rendu compte, ici, permet de distinguer quatre modèles :

- le modèle « industriel propre » ;
- le modèle de « l'écologie industrielle » ;
- le modèle « serviciel » ;
- le modèle de « l'économie de la fonctionnalité ».

Chacun présente un lien plus ou moins étroit avec les dynamiques territoriales ; concentre les efforts d'innovation sur les ressources matérielles ou sur les ressources immatérielles, sachant que dans tous les cas une articulation des deux doit s'opérer. Il apparaît d'autant plus utile de

²² On entend par valeur, non pas sa seule expression monétaire, mais quatre dimensions qui sont intrinsèquement liées les unes aux autres, par le choix de positionnement stratégique et de configuration productive opéré par l'entreprise :

- la valeur d'usage ou les effets d'usage des services ;
- les gains de productivité, c'est-à-dire la capacité à réduire les ressources nécessaires à la production d'un bien ou d'un service ;
- les externalités, c'est-à-dire les effets externes à l'objet social de l'entreprise, effets positifs ou négatifs qui résultent de son activité productive ;
- la capacité de l'entreprise à métamorphoser les trois dimensions ci-dessus de la valeur, en une valeur monétaire qui peut être appréhendée par la valeur ajoutée et la rentabilité obtenues.

L'ensemble de ces quatre dimensions de la valeur conduit à concevoir des dispositifs d'évaluation de la performance sur la base de quatre registres : la qualité, la productivité, les externalités, la rentabilité (du Tertre, 2006). Chacun de ses registres repose sur une diversité d'indicateurs qualitatifs ou de mesures quantitatives.

présenter leurs caractéristiques que la généralisation de ces modèles dans un cadre macro-économique²³ n'aura pas le même impact en terme de « soutenabilité de la croissance ».

I. Le modèle « industriel propre »

De manière générale, le modèle « industriel propre » tente de rendre l'activité productive conforme aux objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre et cherche à renouveler la conception du traitement des déchets afin de se préoccuper de la biodiversité.

I.1. Les caractéristiques du modèle

L'effort d'innovation porte :

- sur la conception, la production et la vente de « produits propres », c'est-à-dire des produits dont l'usage est moins polluant, et dont les composants sont facilement recyclables ;
- sur les équipements utilisés dans la production afin de réduire la consommation d'énergie, voire de basculer vers l'usage d'énergies renouvelables (énergies non fossilisées et circuits courts, éoliennes, solaire...), d'opérer des changements de consommations intermédiaires considérées comme moins polluantes ;
- sur l'organisation et le management de l'entreprise en cherchant à faire en sorte que l'évolution de l'organisation et ses modes d'évaluation intègrent de nouveaux objectifs identifiés comme relevant de l'environnement.

Les principaux leviers favorisant cette démarche reposent sur :

²³ Cet article se situe dans une problématique relevant de la théorie de la régulation. Dans ce cadre d'analyse (Boyer, 1986, 2004 ; Boyer et alii, 2002), la dynamique macroéconomique est abordée à travers les concepts de « régime d'accumulation » qui désigne les relations d'ensemble structurant les processus de production, d'accumulation et de répartition de la valeur, et de « mode de régulation » qui désigne les espaces, les outils et les principaux acteurs institutionnels en mesure de contribuer aux dépassement des tensions entre acteurs économiques, selon des formes permettant la reproduction élargie de l'accumulation. La conjugaison de ces deux concepts conduit à mettre en œuvre un « régime de développement ».

Les dynamiques macroéconomiques reposent, ainsi, sur des dispositifs institutionnels qui permettent d'articuler les comportements microéconomiques, de réguler leurs tensions afin d'autoriser une reproduction élargie, plus ou moins stabilisée selon la temporalité envisagée. La notion de crise structurelle indique l'existence de contradictions particulièrement aiguës et persistantes, non surmontées dans le temps qui créent les conditions d'une crise du mode de régulation et de manière induite de l'accumulation. La crise financière actuelle peut être lue comme la crise du « mode de régulation financiarisé » (Aglietta et Rébérioux, 2004) dominant dans les pays de l'OCDE depuis vingt, trente ans. Elle révèle une crise structurelle de l'accumulation qui ne se limite pas à la sphère financière. L'exigence de développement durable interroge les régulationnistes (Rousseau et Zuindeau, 2008) quant à la possibilité de se diriger vers un « régime d'accumulation » et un « mode de régulation » répondant aux enjeux d'un tel développement.

- une économie de la connaissance tournée vers les innovations technologiques ;
- une réglementation de la concurrence qui s'étend aux enjeux environnementaux ;
- des dispositifs d'évaluation autorisant la mesure des externalités, notamment environnementales ;
- une accessibilité aux équipements fondée sur la baisse de leur prix relatif et sur des dispositifs fiscaux ou parafiscaux incitatifs.

Sur le plan macroéconomique, cette orientation stratégique a plusieurs effets d'entraînement positifs :

- elle contribue à modifier les « modalités de la concurrence »²⁴ en valorisant les comportements des ménages et des industriels qui se préoccupent de développement durable. En effet, la communication interne et externe de ces entreprises, présente ces innovations comme « citoyennes » et rentables afin, d'une part, de capter la demande des ménages déjà sensibilisés à ces enjeux et, d'autre part, de favoriser l'engagement des fournisseurs dans un processus semblable. En opérant de la sorte, elle tend à généraliser la positivité de ces comportements considérés comme vertueux ;
- elle agit positivement en direction des secteurs d'activité relevant centralement de l'économie de la connaissance, en particuliers, les acteurs tournés vers les nouvelles technologies (groupes de recherche appliquée, centres techniques, cabinets d'ingénierie, agences de valorisation des connaissances...). Dans cette perspective, elle a un impact sur le développement des investissements immatériels des entreprises ;
- elle implique la conception et l'utilisation de nouveaux indicateurs de gestion qui soient en phase avec les objectifs de développement durable pour rendre compte de la pertinence des innovations avec les objectifs affichés. De ce point de vue, l'évaluation ne se limite plus uniquement aux trois registres de la qualité des produits, des gains de productivité et de la rentabilité, mais intègre, aussi, le registre des externalités.

En définitive, ce modèle économique semble présenter l'avantage d'être relativement accessible à partir d'un modèle économique d'entreprise relevant du fordisme. Il exige, bien entendu, un changement de trajectoire technologique et de ce point de vue, des innovations incrémentales, voire radicales. Mais il n'exige pas de changement de modèle économique d'entreprise. Le mode de création et d'appropriation de la valeur reste le même, les formes de mobilisation de la main-d'œuvre peuvent se poursuivre sans changement important, les

²⁴ Les « formes de la concurrence » reposent sur des dispositifs institutionnels qui agissent sur trois dimensions :

- la « structure de la concurrence » qui renvoie aux conditions de constitution du capital social et de son mode de gouvernance ; aux processus de concentration et de centralisation du capital ; aux « barrières » à l'entrée (voire à la sortie) ; aux exigences des missions de service public...;
- les « modalités de la concurrence, c'est-à-dire les vecteurs qui attirent et fidélisent les clients. Les facteurs prix et qualité sont déterminants ; mais également les effets de marque, de confiance...;
- « l'intensité de la concurrence » qui dépend du caractère saturé (mature) ou non du secteur d'activité dans lequel agit l'entreprise.

Les régulations de ces différentes dimensions de la concurrence relèvent de dispositifs institutionnels formels ou de conventions non formalisées mais fonctionnant comme des références auprès des acteurs (Sur le débat en économie à propos des institutions voir Chavance, 2007).

relations marchandes fondées sur la vente de droits de propriété ou d'actes sont toujours dépendantes de la structuration des marchés ; les conditions de financement de l'entreprise reposent sur les mêmes leviers (marges fondées sur les gains de productivité -compétitivité coûts- et sur la capacité à définir une politique de prix assise sur une qualité spécifique -compétitivité hors prix- ; appel à la finance de marché pour assurer les investissements).

1.2. Les limites du modèle : « les effets rebonds »

Ce modèle présente, cependant, plusieurs limites qui peuvent le mettre en contradiction avec les enjeux du développement durable :

- il n'existe pas de découplage de la croissance économique avec la croissance des flux de matière. En particulier, il peut exister un « effet rebond » très classique en économie industrielle ;
- les différentes dimensions du développement durable (croissance économique, environnement, équité sociale) ne sont pas articulées les unes aux autres, mais juxtaposées ;
- l'évolution des modes de gouvernance des entreprises ne constitue pas une donnée. Le primat des acteurs financiers peut être maintenu, sans prise en compte de l'implication potentielle d'autres acteurs porteurs de préoccupations en termes de modes de vie et d'équité sociale.

Dans un régime d'accumulation de valeur tiré par l'industrie manufacturière, il s'opère, sur le plan macroéconomique le processus suivant : les innovations technologiques et organisationnelles induisent des gains de productivité qui sont partagés entre les profits, la masse salariale et la baisse des prix relatifs des produits. Ces deux dernières autorisent la croissance de la demande solvable et, de manière induite, la croissance de la production. Dans le fordisme, ce mode de croissance est considéré comme vertueux car la croissance de la production appelle celle de l'emploi qui, lorsque le taux de croissance est suffisant, permet de compenser les effets de substitution capital / travail associés à l'innovation technologique. Dans le cas présent, la réduction de l'usage de matière, notamment d'énergie, rapportée au produit unitaire va provoquer une baisse du prix relatif qui risque d'induire une croissance de la demande et de la production conduisant à une croissance du flux global de matière. Une contradiction apparaît, ainsi, entre la stratégie de l'entreprise considérée comme vertueuse au niveau microéconomique et la structure des causalités qui fonde la dynamique macroéconomique dans un régime d'accumulation industriel. C'est ce que certains appellent « *l'effet rebond* » (Greening et alii, 2000).

Les différentes dimensions du développement durable apparaissent juxtaposées les unes aux autres. Certes, rien n'interdit l'entreprise à engager, également, des innovations dans le domaine social en se préoccupant de l'équité des effets externes de sa stratégie. Mais rien non

plus ne l'invite à le faire dans la mesure où le renouvellement de son rapport aux enjeux environnementaux n'induit pas un repositionnement au social. Certaines entreprises envisagent même les deux axes d'orientation comme contradictoire, chacun exigeant des investissements spécifiques et des efforts de financements qui entrent en tension. L'environnement apparaît, alors, comme opposé au social, ou inversement, le social entre en contradiction avec les enjeux environnementaux. Ces tensions sont exacerbées, lorsque les entreprises industrielles sont en difficulté, soit parce que leur marché est saturé et, ainsi, confronté à une concurrence très intense, soit parce que leur marché est ouvert à une concurrence des établissements installés dans les pays émergents. L'innovation technologique associée aux enjeux environnementaux constituera une opportunité de relance éphémère.

De même, le dispositif de gouvernance n'est pas réinterrogé par une nouvelle articulation des acteurs internes et externes de l'entreprise. Notamment, les dispositifs de financement sont exclusivement conçus sur une base interne (la marge) et en référence à la finance de marché. Les autres acteurs pouvant représenter la diversité des « parties prenantes » sont appréhendés comme des cibles (les clients) ou des contraintes (les institutions, notamment territoriales) ; mais ils ne sont pas intégrés dans l'approche d'une gouvernance renouvelée. Dans cette perspective, l'aspect financier dominant, ces vingt ou trente dernières années dans « le mode de régulation » des économies des pays de l'OCDE, se présente comme en contradiction avec les objectifs de DD. Certes, les dynamiques de RES (Responsabilité Sociale d'Entreprise) et les logiques d'Investissements Responsables présentent des contre tendances, mais leur poids institutionnel reste marginal compte tenu des échéances de court terme qui sont induites par la finance de marché.

En définitive, le modèle de l'industrie propre met en œuvre des stratégies qui permettent de sensibiliser les acteurs économiques, sociaux et institutionnels aux enjeux du développement durable. Il autorise des avancées dans les « formes de pensée » et les « formes de conscience » mais ne permet pas d'asseoir un développement dans une perspective durable. Ces contradictions invitent les acteurs économiques et les chercheurs à envisager d'autres modèles.

II. L'écologie industrielle

L'orientation majeure de ce modèle consiste à faire des déchets des uns les ressources des autres (économie circulaire) et à concevoir les produits ainsi que leur production en envisageant l'ensemble du cycle conduisant à leur réalisation (de l'amont vers l'aval, mais aussi de l'aval vers l'amont) et l'ensemble de leur cycle de vie (enjeu du recyclage). Cette stratégie peut apparaître comme relevant d'un prolongement du modèle précédent. Il présente,

cependant, des innovations majeures dans le domaine des relations interindustrielles comme dans celui des relations avec des territoires.

II.1. Un modèle économique distinct du modèle relevant de « l'industrie propre »

En effet trois phénomènes vont apparaître remettant partiellement en cause les bases du modèle économique d'entreprise de « l'industrie propre » :

- le renouvellement des relations interindustrielles et la mutualisation de certains investissements ;
- l'implication des acteurs territoriaux et la mobilisation de la qualité de leur « patrimoine immatériel », notamment en matière de fiabilité des réseaux et d'économie de la connaissance ;
- l'émergence de nouveaux dispositifs d'évaluation qui ne portent plus simplement sur les outputs, mais également sur la façon dont les ressources sont affectées par les process de production. Cette orientation conduit à faire évoluer la gouvernance.

La dimension systémique de l'approche de l'écologie industrielle a pour finalité de concevoir les produits en intégrant, non seulement leur usage final, mais aussi les différentes étapes intermédiaires contribuant à leur réalisation. Cette approche qui relève en partie d'une logique de « filière », classique en économie industrielle, se complexifie par le fait que les conditions de production de « déchets », lors des étapes intermédiaires, sont analysés afin de considérer les besoins en ressources des entreprises exerçant leur activité à proximité. La proximité territoriale apparaît, alors, comme l'occasion de réaliser des « économies de complémentarité » d'entreprises engagées dans des secteurs et des filières différentes. L'aspect territorial est, ici, déterminant. Pour reprendre des analyses en termes de proximité (Rallet et Torre, 1995 ; Colletis et Pecqueur, 2004) la proximité géographique s'adosse à une proximité institutionnelle au sens où les territoires sont sollicités dans leur capacité à générer des ressources partagées, tant des ressources matérielles, énergies et flux de matière, que des ressources immatérielles (du Tertre, 2007a).

L'implication de la dimension territoriale contribue à faire évoluer le modèle économique d'entreprise dans la mesure où certaines ressources peuvent être partagées, certains investissements cofinancés. Dans ce cadre d'action, les relations interindustrielles ne relèvent plus d'une relation marchande classique, mais de partenariats de long terme tant vis-à-vis des déchets – ressources partagés que des investissements que cela représente. Ces partenariats peuvent engager des acteurs relevant de l'économie de la connaissance -centres de recherche, centres techniques, centres d'information technologique et d'intermédiation entre acteurs-pouvant avoir des statuts publics ou parapublics, apportant par leur contribution des ressources immatérielles financées par des organismes territoriaux.

Dans cette perspective, l'aspect financier de l'entreprise n'est plus totalement dépendant du marché : ni du marché sur lequel l'entreprise vend ses produits et achète ses ressources (grâce à l'apport de ressources immatérielles territorialisées et de la mutualisation de certains investissements), ni du marché financier dans la mesure où les alliances stratégiques constituent des quasi-groupes, des formes de centralisation du capital hors marché.

II.2. Une absence de découplage croissance économique et flux de matière

Il faut cependant remarquer que ce modèle, comme le premier présenté dans cet article, n'est pas conçu sur la base d'un découplage de la croissance économique des flux de matière. « L'effet rebond » risque de se reproduire dans la mesure où la croissance de la valeur ajoutée reste dépendante de la matière transformée, et où la croissance du chiffre d'affaires reste adossée à la croissance en volume des ventes.

Il est difficile, aujourd'hui, de connaître l'ampleur de « l'effet rebond » vis-à-vis des économies de matières réalisées à travers la mutualisation des ressources sur un plan local dans la mesure où les dispositifs d'évaluation dotés d'un ancrage territorial font défaut. Cela tient, aussi, à la difficulté de concevoir des dispositifs de gouvernance qui renouvellent l'approche entrepreneuriale classique et qui innove dans le domaine fiscal afin de promouvoir des incitations cohérentes avec ce modèle économique d'entreprise. Il s'agirait, notamment, que les collectivités territoriales se dégagent des systèmes d'aide individuelle aux entreprises pour consacrer leurs moyens financiers au développement de leur patrimoine immatériel et des conditions de son accessibilité pour les acteurs du territoire ; à la qualité de la mise en coordination des acteurs en quelque sorte. C'est l'adéquation des dispositifs institutionnels à la portée durable de ce modèle qui fait défaut. En d'autres termes, c'est la capacité d'implication des territoires dans le mode de régulation des économies contemporaines qui nécessite d'être renouvelée.

Ce modèle économique d'entreprise, à l'instar du modèle industriel propre, offre peu de levier quant à l'articulation des trois dimensions du DD. Ces dernières apparaissent juxtaposées les une aux autres, des contradictions pouvant émerger entre elles. Si une approche systémique des processus de production est engagée, elle n'autorise pas de déterminer des liens intrinsèques entre les rapports sociaux associés aux technologies et ceux associés à l'équité. Un déplacement plus significatif du modèle économique d'entreprise doit être envisagé.

III. Le modèle serviciel

Dans sa dynamique d'ensemble, le modèle serviciel se présente dans une double acception :

- remplacer la vente d'un bien d'équipement aux ménages ou aux entreprises par la vente d'un service dont l'effet se substitue à la valeur d'usage de l'équipement qu'en aurait eu le client en cas d'achat de ce dernier. L'entreprise industrielle ne cède plus les droits de propriété de l'équipement, mais vend un service ;
- sur la base d'une réflexion portée sur les usages, les « modes de faire » et les modes de vie, concevoir et promouvoir des services s'inscrivant dans une perspective de développement durable.

Le processus engagé implique, ainsi, le bénéficiaire du service.

Les exemples d'entreprises les plus connus concernent Xerox qui au lieu de vendre des photocopieurs à ses clients, leur loue ces équipements et assurent une maintenance permettant d'induire un comportement du client cohérent avec des objectifs fixés en matière environnemental. Michelin a une démarche similaire vis-à-vis de ses clients utilisateurs de poids lourds dans la location de pneus et la fixation de références en matière de conduite qui facilitent l'intégration d'objectifs en prise avec le DD. Electrolux en direction du grand public procède de la même manière par la location d'appareils ménagers...

III.1. Les caractéristiques du modèle serviciel

A chaque fois, l'entreprise de service -qu'elle relève de ce type d'activité dès sa création ou qu'elle ait basculé d'une dynamique industrielle à une dynamique servicelle- reste garante de la durée de vie des biens qu'elles mobilisent, de leur possible recyclage et de leur maintenance, d'une part, des effets d'usage en vigueur comme des conditions d'accessibilité aux services que représente leur offre, de l'autre. Or, la prise en charge du service comme de son accessibilité crée les conditions d'une articulation d'objectifs relevant d'enjeux environnementaux et d'enjeux sociaux. Dans ce cadre d'action stratégique, ces deux dimensions du développement durable peuvent être conçues de manière intrinsèquement liée. C'est un apport décisif vis-à-vis des deux modèles économiques d'entreprise précédents. La prise en compte des externalités est étendue aux modes de vie et aux « modes de faire ».

Il faut remarquer que ces choix relèvent de la stratégie et non d'une situation considérée comme objective, c'est-à-dire associée au secteur d'activité initial de l'entreprise. Une entreprise appartenant à un secteur de service, peut très bien mobiliser, implicitement ou explicitement, un modèle économique d'entreprise de type industriel ; de son côté, une entreprise industrielle peut adopter un modèle économique serviciel. Des choix différents sont

parfois adoptés selon les différents « métiers » (parfois dénommés « branches ») d'un même groupe provoquant leur mise en concurrence.

Par exemple, Le Courrier du groupe La Poste peut avoir intérêt dans une perspective de courrier industriel à localiser un établissement à tel ou tel endroit afin d'intégrer des objectifs environnementaux par la diminution de la circulation de ses propres moyens de locomotion, de manière conforme au modèle industriel propre décrit plus haut ; parallèlement le réseau des bureaux de poste relevant du métier intitulé « l'Enseigne » peut se préoccuper de l'accessibilité spatiales des services postaux dans un même lieu et de considérer, cette fois les déplacement de ses clients ; dans ce dernier cas, l'approche environnementale s'élargit au déplacement des clients.

Autre exemple, Xerox, peut maintenir sur certains territoires la vente des équipements, alors que dans d'autres, l'entreprise relève d'une activité de service. Il s'agit bien de stratégies et de modèle économique induit par chacune d'entre elles.

La complexité systémique de ce modèle est plus grande, car la stratégie doit prendre en compte d'une part les conditions d'accessibilité au service comme un enjeu de qualité stratégique, d'autre part les effets négatifs ou positifs de l'action des clients dans la coproduction du service, gains ou pertes de productivité comme de qualité de service (cf. les notions « d'externalités ressources » et de patrimoine, Nieddu et alii, 2004 et 2005 ; du Tertre, 2007a). Mais elle offre des possibilités d'action beaucoup plus larges en lien avec le développement durable (Heurgon et Landrieu, 2007).

Le modèle économique d'entreprise se distingue des deux précédents par plusieurs dimensions :

- une dynamique de création de valeur qui intègre l'action des clients et l'évolution de leur mode de vie. Ces derniers peuvent être porteurs « d'externalités ressources » ;
- l'opportunité de fixer la valeur ajoutée -à travers son expression monétaire- sur la base d'une relation marchande fondée sur la vente d'un service intégrant la qualité de son accessibilité et ses liens avec le développement durable ;
- une rentabilité financière, adossée à une capacité d'agir sur la performance d'usage des équipements, ce qui autorise une compatibilité entre l'enjeu financier et celui du recyclage des équipements comme des produits intermédiaires ;
- l'opportunité d'articuler intrinsèquement les enjeux sociaux aux enjeux environnementaux.

III. 2. Les freins au développement du modèle serviciel

Il faut souligner que ce modèle -présentant vis-à-vis des enjeux du développement durable, de véritables avancées- se heurte à plusieurs freins qui nécessitent des investissements, du temps et des innovations d'ordre institutionnel pour être dépassés :

- les dispositifs d'évaluation doivent s'étendre à la contribution du « système client » (expression reprise de la thèse de Vaileanu, 2008) dans le cadre de la coproduction du service. Se pose, ici, la question des périmètres d'acteurs et d'enjeux pertinents à prendre en compte dans l'évaluation ; ainsi que la possibilité de repérer les relations de cause à effet significatives afin de disposer de procédures d'évaluation portant tant sur les aspects matériels du service, c'est-à-dire les dimensions mesurables et dénombrables, que sur les aspects immatériels du service, c'est-à-dire les dimensions qui reposent sur un « jugement de valeur » ;
- l'innovation induit la prise en compte du bénéficiaire dans sa capacité de coproduction du service. Cette exigence tend à octroyer aux bénéficiaires une place que le marketing n'a pas encore systématisée, remettant en cause une partie de ses fondements liés à l'ère industrielle (Gaglio, 2007). Il s'agit, en particulier, de tenir compte des communautés de pensée ou d'action, dans l'ordre communicationnel (Zacklad, 2003 et 2005) ;
- cette place centrale du bénéficiaire, en tant que client et en tant que coproducteur, octroie à la qualité de la relation de service (Gadrey, 1992, 2000) qui se développe entre des acteurs relevant du salariat et d'autres relevant de la dynamique de la société civile, un rôle stratégique dans la création de valeur. La capacité de créer des coopérations prolongées entre les milieux de recherche en sciences sociales (économie, gestion, sociologie, sciences politiques...), comme des sciences humaines (psychologie, psychodynamique du travail, ergonomie...), et les milieux entrepreneuriaux, est essentielle. Il s'agit, en fait, de créer les conditions d'une économie de la connaissance à même d'articuler les différents domaines scientifiques relevant des sciences de l'ingénieur et ceux relevant des sciences sociales et humaines ;
- le changement de modèle économique passe par un choix stratégique qui conduit à modifier les formes de pensée et les formes de conscience des cadres (du Tertre, 2001), ce qui conduit à réaliser des investissements immatériels de grande ampleur dans la perspective de professionnaliser le management. Cette orientation conduit à disposer de procédures à même d'évaluer les actifs immatériels et l'impact des investissements immatériels.

En définitive, ce modèle économique suppose d'impulser des innovations dans cinq champs différents :

- l'élaboration de relations marchandes engageant le comportement des bénéficiaires vis-à-vis des enjeux du développement durable, dans la mesure où elles sont marquées par l'absence d'échange de droits de propriété et que l'activité est coproduite par le prestataire et le bénéficiaire ;

- une capacité à gérer les investissements immatériels en tenant compte de leur spécificité vis-à-vis des investissements matériels, et de leurs impacts sur les actifs immatériels, notamment les compétences collectives ;
- un changement d'activités managériales, lié à la nécessité de mobiliser les « parties prenantes » et à mettre en œuvre des procédures d'évaluation inscrites dans des processus de professionnalisation des collectifs de salariés et d'éducation des réseaux de bénéficiaires ;
- une évolution des activités de R/D de telle manière que soient établies des relations pérennes avec les réseaux de recherche en sciences sociales et humaines ; que soient mises au point des méthodologies d'appropriation des connaissances dans les disciplines relevant de ces domaines scientifiques, tout en sachant qu'il n'existe pas de procédé d'appropriation par des brevets ;
- une capacité à formuler une doctrine d'entreprise en cohérence avec le modèle économique serviciel de telle manière que des formes de pensée et de conscience se développent en appui aux stratégies qui lui correspondent.

Si le modèle serviciel présente de nouvelles opportunités quant aux possibilités de lier enjeux environnementaux et enjeux sociaux, il n'induit pas de nouvelles formes de gouvernance, mobilisant, notamment, les institutions territoriales. Cette limite majeure conduit à ne pas le mettre en lien avec un nouveau mode de régulation qui servirait de point d'appui à l'émergence, sur le plan macroéconomique, à un nouveau « régime de développement » cohérent avec les exigences de durabilité.

IV. Le modèle de l'économie de la fonctionnalité :

L'expression économie de la fonctionnalité émerge d'abord dans les milieux de la recherche en gestion (Stahel et Giarini,1989), afin de désigner l'orientation stratégique qui consiste à vendre un service plutôt qu'un bien d'équipement ; ce qui permet d'intégrer des objectifs en termes de durabilité. Elle a été, ensuite, enrichie pour désigner l'offre intégrée de produits et de services. L'acception qui est retenue, ici, est celle que propose la présentation du club dans le premier chapitre de ce cahier. « On entend par ' économie de la fonctionnalité ' les dynamiques de coproduction par des prestataires et des bénéficiaires, de *solutions* liant, de manière intégrée, produits et services afin de répondre à des attentes de ménages (b to c) ou d'entreprises (b to b) intégrant de nouvelles exigences environnementales et sociales. La conception de ces solutions, en déplaçant le niveau d'approche systémique de leur aspect fonctionnel et en s'appuyant sur une évaluation de la performance des usages, conduit à l'émergence de nouvelles sphères d'activité exigeant de nouveaux modes de régulation d'ordre institutionnel ».

IV.1. Les caractéristiques du modèle

L'aspect spécifique de ce modèle tient essentiellement dans la conception et la réalisation de « solutions » s'appuyant sur l'intégration de biens et de services de telle manière que cette dernière provoque un changement de niveau systémique des dimensions « fonctionnelles » de la solution produite. Le déplacement du niveau systémique de la solution permet de prendre en charge, de manière articulée, des enjeux relevant des trois dimensions du développement durable (économique, environnementale et sociale). Il s'agit de passer, par exemple du transport collectif urbain, ou de l'automobile..., à la mobilité. Il s'agit, autre exemple, de changer le niveau d'approche de l'offre de tri et de distribution du courrier, par un « bond systémique » qui consiste à gérer la circulation et l'archivage des documents au sein d'une entreprise ou entre entreprises...

Ce changement de configuration de l'offre conduit l'entreprise, d'une part, à provoquer des changements de structure de la concurrence par la constitution de nouveaux « secteurs fonctionnels » relevant de processus de déssectorisation et re-sectorisation (Laurent et du tertre, 2008), d'autre part, à rechercher la croissance de sa valeur ajoutée de manière découplée du volume produit. En effet, l'échange marchand ne relève plus de paiements à l'unité ou à l'acte, mais de paiements à l'accès adossés à l'obtention de résultats en matière de performance qui intègrent des objectifs liés au DD. L'engagement des territoires dans de tels projets permet d'identifier les externalités positives prioritaires, celles qui sont les plus marquantes pour son devenir. Son engagement permet d'apporter des ressources associées à la qualité de son patrimoine, notamment immatériel.

Ceci est d'autant plus important que cette dynamique d'offre repose sur l'engagement d'investissements immatériels importants concernant :

- la confiance, la pertinence et la compétence du réseau d'acteurs coopérant à la réalisation de la solution ;
- la conception de dispositifs d'évaluation destinés à rendre opérationnel et légitime le partage des gains de performance (du Tertre, 2007 et Lauriol, 2007) entre les parties prenantes ; ce qui suppose des dispositifs d'évaluation qui soient à même d'appréhender, non seulement les résultats, mais aussi l'impact du déroulement du process sur les ressources mobilisées et sur les leviers mis en œuvre pour les développer ;
- la possibilité d'inscrire les pratiques d'évaluation dans une perspective de professionnalisation des personnes, des collectifs de travail et les entreprises partenaires dans leur ensemble.

L'objectif consiste, également, à renouveler le rapport aux territoires de telle manière que ces derniers contribuent à la mutualisation des financements de ces investissements. S'il s'agit de

favoriser les aspects dématérialisés de la croissance économique en la découplant des flux de matière, le territoire est à même d'en tirer des avantages environnementaux et sociaux qui vont avoir un impact sur son attractivité. Les trajectoires de création de valeur servicielle reposant sur des « solutions », en grande partie déconnectée des flux de matière, peuvent constituer des lignes de force durables d'un développement économique et social. Les trois dimensions du DD apparaissent articulées les unes aux autres, les unes venant renforcer les autres et vice versa

IV.2. Des obstacles relevant des caractéristiques des « innovations de rupture »

Les difficultés de ce modèle tiennent au fait que les processus d'innovation qu'il s'agit d'engager concernent toutes les dimensions du modèle économique d'entreprise vis-à-vis du modèle industriel. C'est en cela qu'elles relèvent « d'innovation de rupture ». De tels processus présupposent, en réalité, des innovations significatives dans l'ordre institutionnel.

Cinq séries d'obstacles se présentent :

- le changement de modèle économique repose sur le passage d'un dispositif de vente à l'acte à un dispositif de vente à l'accès intégrant une vente de performance ;
- la mise en oeuvre d'une action en direction des clients qui les conduit à faire évoluer leur comportement, notamment, dans un contexte où ils n'ont pas de droit de propriété sur les équipements ;
- la capacité de faire partager au réseau de partenaires les mêmes démarches économiques de création de valeur, de mutualisation du financement des investissements immatériels, et les mêmes démarches managériales notamment à propos des investissements immatériels ;
- la création de gains de productivité sur la base d'économies de complémentarité, d'adoption, d'intégration immatérielle ; ce qui suppose l'émergence d'un nouveau régime de productivité ;
- la création de la confiance entre partenaires et sa consolidation par des dispositifs d'évaluation légitimes et partagés.

IV.3. Des innovations institutionnelles territoriales indispensables

La possibilité de surmonter ces obstacles va dépendre, en grande partie, de la capacité des acteurs à faire émerger de nouveaux dispositifs institutionnels, notamment, sur un plan territorial, constituant les prémisses de l'entrée dans une nouvelle ère de régulation.

Il s'agit, tout d'abord d'être en situation d'accompagner les acteurs dans leur bilan d'expérience et de les aider à changer de modèle économique en tenant compte des opportunités d'ordre territorial. Les changements technologiques, organisationnels ne suffisent pas ; c'est la logique d'ensemble qui est à reconsidérer. Si sur un plan microéconomique les trois modèles précédents peuvent apparaître comme complémentaires, sur le plan macro économiques, ils sont contradictoires. C'est bien d'un basculement de logique dont il est question.

Le point nodal relève de la possibilité de créer des dispositifs d'évaluation au niveau des entreprises et au niveau des collectivités territoriales qui se répondent et présentent une cohérence dans les méthodologies mises en œuvre comme dans les indicateurs mobilisés. Les changements de culture managériale que présupposent l'émergence et l'usage de nouveaux outils de gestion, constituant de nouvelles références quant à l'approche de la valeur associée à une perspective de DD, seront indispensables à la diffusion de procédure d'évaluation considérées comme pertinentes et légitimes.

L'ensemble de ces mutations exige une capacité d'intégration des recherches en sciences sociales et humaines au sein des différents établissements des entreprises, répartis dans différents territoires ; et plus seulement dans les seuls établissements de R/D. Il s'agit de mettre au point de nouvelles instances d'intermédiation territoriale de l'économie de la connaissance adossée aux exigences de la pluridisciplinarité associée aux enjeux du DD. Ces pratiques ne peuvent pas se limiter aux sciences expérimentales compte tenu du rôle « performatif » des sciences sociales (Weber cité par Gaglio dans cet ouvrage).

En effet l'une des conditions de la viabilité du modèle de l'économie de la fonctionnalité relève d'une évolution dans les formes de pensée et les formes de conscience des acteurs quant aux enjeux qui sont associés au DD. La constitution de « communautés de pensée et d'action »²⁵ dans lesquelles les chercheurs en sciences sociales et humaines puissent apporter leur contribution apparaît indispensable.

* *

Dans une telle perspective, il ne s'agit pas de juxtaposer simplement les différentes dimensions du développement durable, mais de trouver les formes de leurs articulations. Dans ce cadre de pensée et d'action, un élargissement des enjeux environnementaux à d'autres enjeux sociétaux articulant les trois dimensions du DD apparaît essentiel pour créer les conditions de passage au modèle de l'économie de la fonctionnalité.

²⁵ Le club « économie de la fonctionnalité et développement durable » en est une expression

La santé au travail et hors du travail peut émerger comme un enjeu du développement durable. La santé est, effectivement, en lien avec les questions environnementales, l'équité sociale et une croissance économique servicielle. La sphère de la santé constitue, aussi, un ensemble d'activités contribuant au développement des ressources humaines. La santé peut, ainsi, être un secteur créant, par son activité, de nouvelles ressources associées intrinsèquement à l'être humain, composante essentielle de la « nature ».

Encart

Présentation synthétique des quatre modèles

	Absence d'implication territoriale	Présence d'implication territoriale
Logique industrielle / Technologies matérielles	<i>Modèle « industriel propre »</i>	<i>Modèle de « l'écologie industrielle »</i>
Logique servicielle / Technologies immatérielles	<i>Modèle Serviciel impliquant le bénéficiaire</i>	<i>Modèle de « l'économie de la fonctionnalité »</i>

De même le thème de la mobilité, en dépassant les notions de moyens de transport -comme la voiture- ou celles de services de transport collectifs -comme les réseaux d'autobus urbains ou de trains régionaux- peut conduire à un changement de perspective quant au niveau systémique à partir duquel sont abordées les logiques fonctionnelles. Cette nouvelle perspective permet de traiter conjointement des enjeux de développement économique avec ceux relevant de l'environnement et des dynamiques sociales urbaines ou rurales.

La création de valeur sur la base des flux de matière devient, alors, secondaire dans un régime de croissance fondé sur les dimensions immatérielles de la valeur. La production industrielle est subordonnée à la dynamique de service. Les socles d'une dynamique macroéconomique en lien avec les exigences de développement durable sont, alors, constitués.

* *

*

Conclusion

En définitive, la capacité d'innover en matière de « mode de régulation » est certainement le levier le plus exigeant, mais le plus pertinent pour envisager un « régime de développement » qui permette de se dégager du régime industriel et financiarisé comme de sa crise, et de prendre en charge les exigences d'un développement durable. « L'économie de la fonctionnalité » semble se présenter comme un levier, sur le plan microéconomique d'un tel mouvement.

Les autres modèles économiques présentent de fortes contradictions avec une dynamique macroéconomique durable. Chacun marque des avancées, notamment dans la prise de conscience de l'ampleur des champs exigeant des dynamiques d'innovation. De ce point de vue, ils ont un rôle pédagogique essentiel et constituent un ensemble d'expériences dont l'accumulation permet de mieux envisager les conditions, notamment institutionnelles, qu'appelle la notion de développement durable. Mais ils ne sont pas à la hauteur des enjeux.

Bibliographie

- Aglietta M. et Rébérioux A., 2004, *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel.
- Bourg D., Buclet N. [2005], "L'économie de fonctionnalité. Changer la consommation dans le sens du développement durable", *Futuribles*, n° 313, nov., pp. 27- 38.
- Boyer R., 1986, *La théorie de la régulation, une analyse critique*, La Découverte.
- Boyer R. 2004, *La théorie de la régulation, les fondamentaux*, La Découverte, Paris
- Boyer R. et Feysenet M. 2002, *Les modèles productifs*, La découverte, Paris
- Boyer R. et Saillard Y. (Editeurs), 1994, *La théorie de la régulation : l'état de savoirs*, La Découverte ; seconde édition en 2002.
- Brundtland G., 1988, *Rapport de la commission mondiale sur l'environnement et le développement : notre avenir à tous*. Editions du Fleuve. Publication au Québec.
- Chanteau J.-P., Pecqueur B., Nieddu M. et Tertre C. du, 2002, « Théorie de la régulation, secteurs et territoires : quels enjeux de recherche ? Introduction au dossier », *Géographie, économie et société*, Volume 4 - n° 2 – 2002, pp 121 - 129.
- Chavance B., 2007, *L'économie institutionnelle*, La Découverte, Paris
- Colletis G., Gilly J-P, Pecqueur B., et alii, 1997, « Firmes et territoires : entre nomadisme et ancrage », *Espaces et Société*, L'Harmattan, n° 88-89.
- Colletis G., Pecqueur B., 2004, Révélation de ressources spécifiques et coordination située, *Colloque « proximité, réseaux et coordination »*, Marseille 17 et 18 juin, 15 pages.
- Gadrey J., 1992, *L'économie des services*, Repères, La Découverte, Paris.
- Gadrey J., 1996, *La productivité en question*, Desclée de Brouwer, Paris.

- Gadrey J., 2000, *Nouvelle économie, nouveau mythe ?* Flammarion, Paris.
- Gaglio G. , 2007. « Rationalité, nouveaux services et études marketing », in Caron C., Gaglio G. (coord.). *L'organisation à l'épreuve*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, p.179-201.
- Giarini O. et Stahel W., 1990 (trad. 1989). *Les limites du certain. Affronter les risques dans une nouvelle économie des services*, Lausanne, Presses Polytechniques romandes.
- Heurgon E. et Landrieu J. (coord), 2007, *L'économie des services pour un développement durable*, Editions l'Harmattan, collection Prospective, essais et recherche, Paris.
- Hubault F. Ed., 2002, *La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*, Toulouse, Éditions Octarès.
- Hubault F., 2004, *la ressource du risque*, in Hubault F., Ed., *Travailler une expérience quotidienne du risque ?* Éditions Octarès, Toulouse, 207-220.
- Laurent C. et Tertre C. du (éditeurs), 2007, *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, Editions L'Harmattan, Paris.
- Lauriol J. 2005, « Le développement durable : vitrine ou réalité organisationnelle ? », in Gibert, Guerin, Pigeyre (éds), *Organisations et Comportements*, Editions Dunond, Paris.
- Lauriol J., 2006, « Entreprises et développement durable : les vertus de l'expérimentation » in E Heurgon et J. Landrieu (éds), *Le développement durable, c'est enfin du bonheur*, Editions de l'Aube, Paris.
- Lauriol J., 2007, « Stratégies d'entreprises, développement durable et économie de la fonctionnalité : vers des écosystèmes serviciels » in E. Heurgon et J. Landrieu (coord), *L'économie des services pour un développement durable*, Editions l'Harmattan, collection Prospective, essais et recherche, Paris.
- Moati P., 2008, *L'économie des bouquets*, Edition de l'Aube.
- Mont O., 2002, "Clarifying the Concepts of Product-Service System", *Journal of Cleaner Production*, vol. 10, n°3, pp. 237-245.
- Nieddu M., 2005, « Capitalisme et patrimoine » in Barrère, C. ; Barthélémy, D. ; Nieddu, M. ; Vivien F.D. (eds), *Réinventer le patrimoine. De la culture à l'économie, une nouvelle pensée du patrimoine ?* L'Harmattan, 2005, Collection Gestion de la culture, 337 p
- Nieddu M. (éd.), 2004, « Patrimoines, Ordres et dynamique du capitalisme », *Géographie, Economie Société*, vol. 6, no 3.
- Rallet A. et Torre A., 1995, (éd.), *Economie industrielle et économie spatiale*, Economica, France.
- Rousseau S. et Zuindeau B., 2008, « Développement durable et théorie de la régulation » *La Revue de la Régulation*.

- Tertre C. du, 2001, L'économie immatérielle et 'les formes de pensée' dans le travail, in Hubault (coord) *Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique*, Editions Octares, Toulouse.
- Tertre C. du, 2002, « Activités immatérielles et relationnelles : quels nouveaux enjeux pour les territoires ? », *Géographie, économie et société*, Volume 4 - n° 2 – 2002, pp 181 – 204.
- Tertre C. du, 2006, « Ouvrir le champ de l'évaluation de la performance au registre des externalités », in E Heurgon et J. Landrieu éditrices, *Le développement durable, c'est enfin du bonheur*, Editions de l'Aube, Paris, pp 104-120.
- Tertre C. du, 2007a, « Investissements immatériels et patrimoine collectif immatériel », in C. Tertre C. du, 2007b, « Economie de la fonctionnalité, développement durable et innovations institutionnelles » in E. Heurgon et J Landrieu (coord), 2007, *L'économie des services pour un développement durable*, Editions l'Harmattan, collection Prospective, essais et recherche, Paris, pp. 241-255.
- Tertre C. du, Combes H. et Zuindeau B., 2004, *Environnement et développement économique*, rapport de synthèse auprès du Conseil Régional, du Nord- Pas de Calais.
- Vaileanu I., 2008, thèse en cours de réalisation sur l'économie de la fonctionnalité à l'université Paris Diderot – Paris 7.
- Weber M., 1965 (trad.), *Essai sur la théorie de la science*, Paris, Plon et édition de 1992 du texte « Essai sur le sens de la neutralité axiologique dans les sciences sociologiques et économiques », dans ce même ouvrage.
- Zacklad M., 2003, « Un cadre théorique pour guider la conception des collecticiels dans les situations de coopération structurellement ouvertes », in Bonardi, C. Georget, P. Roland-Levy, C. Roussiau, *Psychologie Sociale Appliquée, Economie, Médias et Nouvelles Technologies*, In : Press, Coll Psycho, Paris, 135-164.
- Zacklad, M., 2005, « Innovation et création de valeur dans les communautés d'action : les transactions communicationnelles symboliques », in R. Teulier & P. Lorino (eds), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris: La Découverte.