

Le Club

« Economie de la fonctionnalité et développement durable »

Présentation

3 novembre 2008

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 l'importance du 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, notamment 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 tout 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*.

I. 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.

I.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'Économie 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.

II. 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

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).

« 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.

→ Afin d'accumuler des connaissances, l'analyse de l'Economie 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 de 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.

III. L'activité du club

1. 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.

2. Le club organise une fois par an un *séminaire ouvert* qui permet de mettre en débat, au sein d'un cercle plus large de personnes, les résultats de ses réflexions. Ce séminaire donnera lieu à une publication.

3. Le club offre, chaque année, la possibilité aux entreprises adhérentes d'organiser en leur sein *une conférence ou un séminaire* dont l'objet consiste à rendre compte de l'avancée de la réflexion au regard de la spécificité de l'entreprise et de son environnement concurrentiel.

4. 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.

5. 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, d'évaluer leur pertinence et leur caractère durable.