

PRÉFACE

La crise que nous vivons est profonde, car elle correspond à une fin de cycle dans notre Histoire. Le développement du monde contemporain s'est effectué autour des deux rives de l'Atlantique. Aujourd'hui, ce développement s'effectue entre les deux rives du Pacifique.

Toute nouvelle croissance en Europe passe par un changement de modèle économique qui utilisera nos atouts : nos cultures, nos savoir-faire, nos ingénieurs et nos scientifiques, notre intelligence collective, pour hisser nos modes de production de biens et de services vers le haut de gamme.

Ces changements doivent prendre en compte les évolutions géopolitiques et sociétales ayant eu lieu ces dernières décennies, car les entreprises dépendent directement de ces évolutions. Elles doivent aussi anticiper car seule une adaptation permanente permettra à l'économie française et à nos entreprises de retrouver un développement.

C'est bien un nouveau modèle de croissance qu'il faut définir. Il doit correspondre aux aspirations d'économies des ressources et de réduction de la pollution. Dans « développement durable », il y a développement, et il y a « modèle robuste sur le long terme ». Long terme : voilà une expression qui avait disparu ces dernières années, tant le court terme était devenu la règle. Il a conduit à un faux développement et ainsi accentué la fin de ce cycle auquel nous devons faire face.

Le programme de Lisbonne de l'Union européenne, qui devait assurer un fort développement et une grande compétitivité de l'économie européenne en misant sur la connaissance, est resté lettre morte puisque les faits ont donné la priorité à la matérialité de biens à renouveler sans cesse.

Cet économie de fonctionnalité, telle que la propose, avec talent, Eric FROMANT, sans être la panacée, est une contribution majeure à cette économie de la connaissance puisqu'elle entraîne le passage de l'économie du chiffre d'affaires à celle de la valeur ajoutée, le remplacement « *d'emplois de très bas niveau et qui doivent le rester* » en grand nombre par des emplois de haut niveau,

seuls capables d'économiser les ressources matérielles, devenues rares et chères, et inciter à la recherche, la création et l'innovation.

L'innovation fait la compétitivité et l'augmentation de productivité sans laquelle il n'y pas d'augmentation du niveau de vie ni du niveau réel des marges des entreprises.

Parce qu'elle est un nouveau modèle économique et parce qu'elle doit être déclinée en fonction du couple produit/marché de chaque entreprise, l'économie de fonctionnalité passe par l'innovation. Qu'elle pousse à aller vers l'aval, par ajout de services, ou vers l'amont, par reconception du produit et de la chaîne de fabrication, ou les deux, l'économie de fonctionnalité oblige à une remise en cause de la chaîne de la valeur qui, de linéaire devient une valeur ajoutée en grappe, selon le schéma classique de Michael PORTER, puisque répartie sur des produits et services de natures différentes bien qu'imbriqués dans l'ensemble constituant l'offre. Un nouveau modèle de croissance passe par le remplacement du concept de produit, même associé à un service complémentaire, à celui de système. Ce système est une « solution » composée d'une imbrication originale de produit et service, conçue pour un résultat répondant au besoin.

L'innovation devient alors bien pluridisciplinaire et multisectorielle, faisant collaborer les différentes fonctions de l'entreprise et ouvrant des potentiels très importants au fonctionnement d'entreprises en réseau, voire au-delà du monde des entreprises comme le font les pôles de compétitivité.

Au-delà, il convient d'encourager l'émergence de territoires dont la masse critique en recherche, les complémentarités et les concurrences favorisent l'innovation. Je pense à des territoires aussi différents que les districts italiens, Grenoble, ou la Bavière.

Ainsi, l'économie de fonctionnalité est un modèle économique pouvant aider à retrouver le chemin de la croissance pour les entreprises, à un moment où de nombreuses hésitations existent faute d'une stratégie claire capable de mobiliser les énergies.

Christian BLANC
Ancien président d'Air France
Ancien ministre

AVANT-PROPOS

L'économie de fonctionnalité a été conçue il y a plusieurs décennies. Sa définition est à deux composantes : remplacer la vente du bien par la vente de l'usage du bien et découpler la valeur ajoutée de la consommation d'énergie et de matières premières.

Ce modèle économique a été pensé et développé par des universitaires sociologues et macroéconomistes. Il a été rapidement assimilé à une composante du développement durable, et à ce titre perçu comme bien éloigné des préoccupations des entreprises. La prise de conscience de la raréfaction des ressources a fait émerger ce modèle à l'occasion du Grenelle de l'environnement, mais il est resté étranger au monde des entreprises malgré quelques succès emblématiques.

Le contexte économique lié à la crise débutée en 2008, les perspectives raisonnables, laissent penser que les conditions de la réussite ne seront, de toute façon, plus celles des décennies passées.

De multiples facteurs poussent les entreprises vers ce modèle. Problème : il leur est inconnu car si la littérature est riche de considérations générales, macroéconomiques, ou d'exemples de réussite et d'échec (une poignée à vrai dire à caractère redondant), il n'existe nulle part une conceptualisation et un mode opératoire permettant à un dirigeant désireux d'y faire entrer son entreprise de considérer que son chemin est balisé.

Or, sans cette assurance, l'entreprise hésite, sinon renonce.

Pourtant, de nombreux signes indiquent que les pouvoirs publics, voire des institutions internationales, des grands groupes, des PME, des collectivités locales, souhaitent que ce nouveau modèle économique émerge. Nouveau ? Pas tant qu'il peut paraître : plusieurs secteurs sont déjà complètement couverts par ce modèle ! Comme pour toute chose, il vaut mieux être le premier ...

C'est que la croissance ne reviendra qu'avec la maîtrise de la consommation des ressources matérielles et le remplacement des emplois délocalisés de bas niveau

par des emplois de haut niveau mais à forte productivité et à faible intensité énergétique et matérielle.

Les nécessités macroéconomiques et microéconomiques (celles des entreprises) se rejoignent de manière très claire. Il reste une condition à remplir pour les satisfaire : baliser le chemin du dirigeant qui se demande si l'entreprise qu'il dirige peut adopter ce modèle, et si oui, selon quelle méthodologie il peut le faire.

C'est tout l'objet de ce livre :

- Clarifier ce qu'est l'économie de fonctionnalité, indiquer globalement ses potentiels d'application et ses limites ;
- Définir une méthodologie pour faire basculer tout ou partie de l'activité d'une entreprise dans ce nouveau modèle.

Comme l'ont indiqué en 2005 les pionniers de l'économie de fonctionnalité qu'ont été Dominique Bourg et Nicolas Buclet¹, il est important d'accompagner les acteurs de l'économie, producteurs et consommateurs, et de leur montrer tout l'intérêt qu'ils peuvent trouver dans ce nouveau modèle économique. Dans ce livre, nous montrons aux producteurs comment avancer dans cette voie, en tenant compte de ce qui peut séduire les consommateurs.

1. « L'économie de fonctionnalité, changer la consommation dans le sens du développement durable », *Futuribles*, n°313, pages 27-37.