

## **L'économie de fonctionnalité encadrée dans la socio-économie des transactions coopératives : dynamique servicielle et fidélisation soutenable**

Manuel Zacklad

Université de Technologie de Troyes – Equipe Tech-CICO – UTT/ICD/Tech-CICO FRE  
CNRS 2848 – [manuel.zacklad@utt.fr](mailto:manuel.zacklad@utt.fr)

### ***Introduction : position de l'Economie de Fonctionnalité vis-à-vis du Développement Durable<sup>1</sup>***

L'expression d'Economie de Fonctionnalité (« service economy ») s'est progressivement imposée pour désigner des pratiques et des recherches visant à articuler le développement économique et le Développement Durable, en particulier dans sa dimension écologique. L'hypothèse associée à ce courant est que la substitution de la location à la vente de biens, est susceptible, dans certaines conditions, de permettre une réduction significative des flux de matière et d'énergie, les entreprises cherchant à fournir des produits durables, faciles à maintenir et moins consommateurs en énergie, notamment quand leur prestation inclut la fourniture de celle-ci à leurs clients (Giarini O. et Stahel W, 1989, Bourg et Buclet, 2005, Buclet 2005 cf. les exemples infra).

Parce qu'elle préconise largement le recours à la location, l'Economie de Fonctionnalité relève du secteur des services et renvoie aux interrogations diverses liées aux innovations qui peuvent contribuer à son développement. Dans cette perspective d'exploration de modes alternatifs de développement des services, nous avons proposé avec C. Du Tertre, F. Hubault et P. Moati, de définir les offres relevant de l'Economie de Fonctionnalité comme visant la prise en charge *d'une attente d'ordre fonctionnel d'un client (entreprise ou ménage)*, tendant à substituer *une offre de compétences à une offre de produits* et conduisant les entreprises à *développer une production intégrée de services et de produits, adaptée au mode d'appréhension de la fonction par le client (« offre à façon »)* (C. Du Tertre, et al. 2005)<sup>2</sup>.

Dans ces réflexions, la question de l'intégration des stratégies relevant de l'Economie de Fonctionnalité (EF) et du Développement Durable (DD) est loin d'être tranchée. La position de plusieurs auteurs semble être de considérer que le DD est l'une des conséquences possible des stratégies relevant de l'EF sans en être une condition nécessaire. Cette position se retrouve y compris chez les auteurs les plus proches des préoccupations écologiques qui se demandent, par exemple, si l'EF conduite de manière inappropriée ne pourrait pas, dans certain cas,

---

<sup>1</sup> Une partie des réflexions présentées ici et développées lors du séminaire de Cerisy « L'économie des services pour un développement durable » (juin 2006) font suite à l'atelier de l'ANVIE « Innovation de service » que nous avons co-animé avec Christian du Tertre et Catherine Belotti (hiver 2004) et au séminaire EF-2005 sur le thème de l'économie de fonctionnalité (contrat entre Atemis et une grande entreprise industrielle début 2005) animé par Christian du Tertre, François Hubault, Philippe Moati et nous-mêmes. Nous remercions C. du Tertre, responsable du contrat, pour son invitation à cette co-animation.

<sup>2</sup> du Tertre, C., Hubault, F., Moati, P., Zacklad, M., Stratégie de Développement Intégré de Solutions Clients (DISC) ou Economie de Fonctionnalité, présenté dans le cadre diaporama de synthèse du 15 avril 2005 dans le cadre du séminaire VESUV (les deux derniers points de cette définition avaient également été formulés dans notre contribution du 30 mars, cf. infra) – voir aussi C. du Tertre dans cet ouvrage.

constituer un obstacle à certaines innovations à finalité environnementale (cf. Buclet 2005)<sup>3</sup>. Dans cet article, nous ferons évoluer notre position en avançant une définition de l'EF élargie incluant de manière consubstantielle le DD. Ce changement correspond lui-même à un changement terminologique et conceptuel nous amenant à considérer que les problématiques de développement d'offre relevant de l'EF au sens défini plus haut correspondent à l'inscription de ces offres dans une *dynamique servicielle* dans une acception plus stratégique que sectorielle de l'approche service (cf. infra).

L'élargissement de la définition de l'EF au DD ne fait selon nous que prolonger certaines conséquences de la dynamique servicielle à laquelle nous nous référons. La plupart du temps, la prise en compte de la fonctionnalité client nécessite d'intégrer une diversité de préoccupations qui font l'objet de prestations séparées au niveau de sa mise en œuvre (une fonctionnalité de mobilité peut nécessiter la mise en œuvre d'un véhicule individuel, de transports en commun, de la marche à pied, etc.). L'intégration de ces préoccupations implique la recherche de partenariats avec d'autres prestataires ou la prise en compte de parties prenantes qui sont concernées sans être toujours des prestataires directs de l'offre considérée. La révélation des interdépendances entre les acteurs met aussi en lumière l'existence d'un bien partagé indispensable à l'articulation des différentes prestations (par exemple la bonne synchronisation spatio-temporelle des moyens de transport) correspondant, en termes économiques, à des externalités positives. Cette double prise en compte de la révélation de parties prenantes et de la gestion des externalités qui les relie nous amène à la définition suivante.

Une offre d'Economie de Fonctionnalité est une offre de produit<sup>4</sup>, de service ou de produit-service, inscrite dans une dynamique servicielle et fournie par un groupement de parties-prenantes sur la base de la gestion coopérative d'un bien partagé indivisible<sup>5</sup> résultant des externalités positives associées à la mise en œuvre de cette offre dans la durée<sup>6</sup>. La prise en compte des externalités positives, qui doit être selon nous une caractéristique définitoire de l'économie de fonctionnalité, implique de constituer celles-ci en un *bien partagé indivisible*<sup>7</sup> empiétant souvent sur les biens communs d'une collectivité sociologique, juridique ou territoriale. Ces biens partagés associent le plus souvent des dimensions écologique (air, eau, sol...), humaine (santé, culture, langue, sécurité, bien être...) ou productive au sens restreint (infrastructure de transport, ressources de production d'énergie, logiciels libres, patrimoine documentaire...). Dans tous les cas, ces préoccupations incluent celle de la *durabilité* des biens partagés et relèvent donc naturellement du Développement Durable. Quand les biens partagés sont également considérés comme des biens communs, les parties-prenantes doivent inclure des acteurs publics : collectivités territoriale, institutions professionnelles représentatives, etc.

<sup>3</sup> N. Buclet considère, par exemple, qu'il « existe de grandes entreprises, comme dans le secteur automobile, où des personnes affectées au développement de l'économie de fonctionnalité ne s'intéressent pas au lien fort que l'on peut rapidement faire » avec le concept de DD. La position que nous avons prise dans (du Tertre et al. 2005) ne permet pas non plus de lier de manière intrinsèque ces deux types de problématique.

<sup>4</sup> L'opposition entre service et produit nous semble conserver sa pertinence. A minima, le produit au sens propre est défini par une certaine pérennité du support du médium conférant à l'artefact une plus ou moins grande autonomie vis-à-vis de son réalisateur et/ou propriétaire initial.

<sup>5</sup> Confort énergétique, mobilité, sécurité, santé, etc.

<sup>6</sup> A minima le réseau de parties prenantes est constitué par l'offreur, le bénéficiaire et une institution tierce attestant, par exemple, du caractère écologique de l'offre proposée. Mais cette configuration minimaliste nous semble peu représentative du potentiel de l'EF même si les exemples actuels se revendiquant de cette approche s'y limitent souvent.

<sup>7</sup> On pourra mettre en relation cette notion avec celle de « patrimoine collectif immatériel » (C. du Tertre 2006).

## Socio-économie des « transactions coopératives » et dynamique servicielle

Pour rendre compte de la dynamique servicielle nous nous appuyerons sur la socio-économie des transactions coopératives, une approche qui place au cœur de son analyse le renouvellement théorique du concept de transaction<sup>8</sup> et qui permet, selon nous, de rendre compte de manière très adéquate de la dynamique servicielle et de ses évolutions, notamment quand elle véhicule des contenus intellectuels et socio-relationnels. Les transactions coopératives sont distinctes des transactions commerciales de l'économie dans son acception néo-classique ou des transactions juridiques. Le concept de transaction, que nous empruntons à Dewey et Bentley (1949), correspond pour nous à des interactions productives le plus souvent associées à des rencontres permettant la transformation conjointe d'un artefact médiateur<sup>9</sup> et des personnes parties prenantes (Zacklad 2006)<sup>10</sup>.

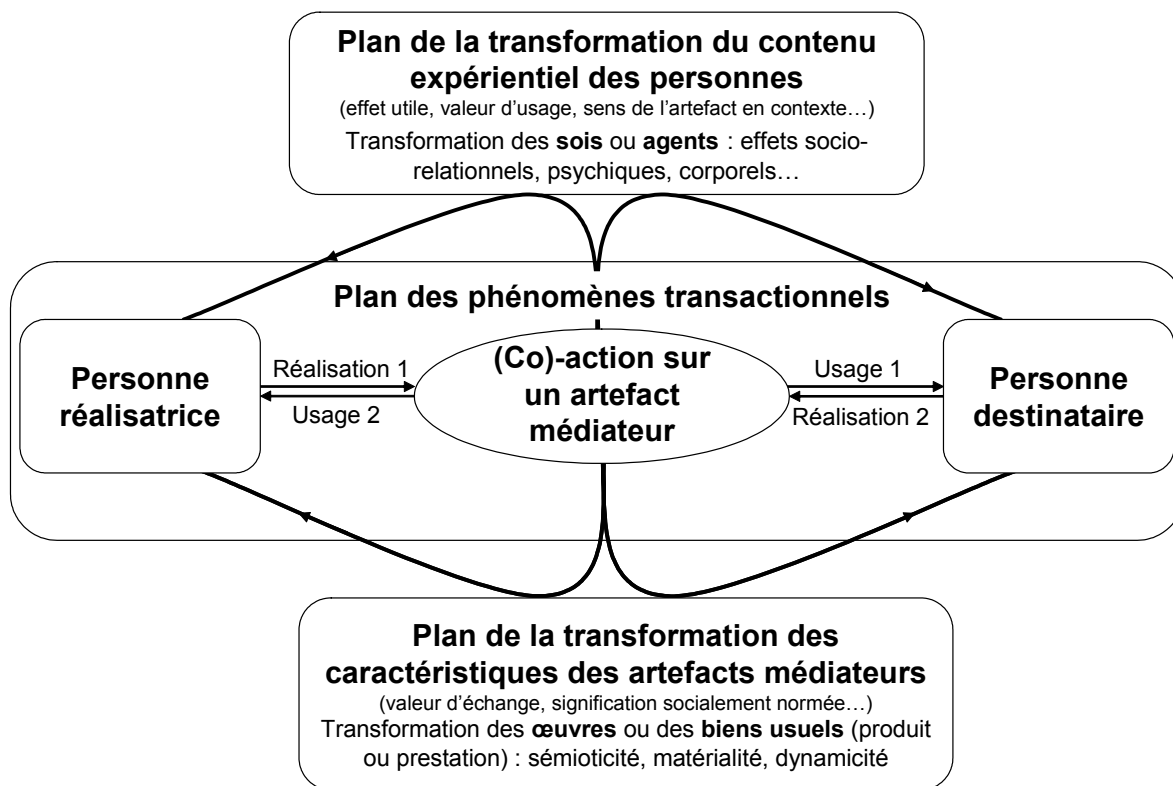


Fig. 1. Schématisation des composantes des transactions coopératives

<sup>8</sup> Nous travaillons dans cette optique avec des économistes également influencés par la philosophie pragmatiste (Renault 2004).

<sup>9</sup> Les notions « d'artefact médiateur », « d'artefact » et de « médium » sont pour nous apparentées : l'artefact médiateur peut être un artefact en partie autonome, mobile, transportable ou être fortement ancré dans un milieu (aménagement d'un domicile, purification de l'eau, ambiance sonore...) auquel cas il s'apparente d'avantage à un médium.

<sup>10</sup> Les transactions coopératives sont proches de celles des institutionnalistes américains (Commons 1934), également influencés par la philosophie pragmatique, bien qu'elle ait chez ces auteurs une portée restreinte à la prise en compte des dimensions interpersonnelles, plan du contenu expérientiel (voir également Chavance 2007).

Les personnes<sup>11</sup> engagées dans la transaction sont en position de réalisateur (ou co-réalisateur) et de destinataire (ou co-destinataire), toutes les configurations de symétrie et d'asymétrie entre ces positions étant possibles. Une personne individuelle peut être engagée dans une transaction avec elle-même. Les artefacts médiateurs coproduits dans la transaction, aussi divers qu'une conversation, un repas, le déplacement conjoint d'un objet matériel, constituent à la fois l'une de ses finalités et la condition nécessaire de la mise en relation des personnes. En effet, toute transaction est médiatisée, par les gestes et les paroles des personnes en présence mais également « à distance », par l'intermédiaire d'artefacts pérennes circulants d'un corps à l'autre ou par la reproduction différée de ces artefacts issue des transformations, notamment psychiques, provoquées par la transaction initiale<sup>12</sup> (Figure 1).

En s'inspirant de la sémiotique greimassienne (Greimas, 1966) exploitée dans le domaine de la communication organisationnelle par F. Coreen (1999), on identifie quatre étapes dans les transactions (Zacklad 2006) : la virtualisation (le destinataire potentiel exprime la vision d'un projet auquel adhère le réalisateur ou réciproquement), l'acquisition de compétences (le réalisateur ou les coréalisateur acquièrent les compétences nécessaires à la réalisation du projet), la performance (transformation plus ou moins simultanée de l'artefact médiateur et des personnes réalisant le contenu du projet), la sanction (rétribution symbolique ou tangible du réalisateur par le destinataire). Selon notre approche, toute action humaine et donc toute activité de travail<sup>13</sup>, s'inscrit dans un procès transactionnel et l'analyse de l'action implique toujours d'identifier les transactions en cours.

La transaction coopérative se réalise à travers un procès transactionnel le plus souvent composé de plusieurs *situations transactionnelles* spatio-socio-temporellement réparties dans lesquelles les transactants progressent dans la réalisation des différentes étapes (Zacklad 2006). Sur la base de la socio-économie des transactions coopératives, la dynamique servicielle peut être définie en termes transactionnels comme garantissant une *continuité entre les différents moments du procès transactionnel*, virtualisation (p.e R&D, conception...), compétence (p.e. recrutement, formation...), performance (assemblage, distribution, consommation-usage...), sanction (contreparties monétaires ou symboliques, reconnaissance de dette...). Par contraste, la dynamique industrialiste nous semble marquée par un éclatement des procès transactionnels coopératifs correspondant à un déroulement faiblement coordonné et intégré des différents temps du procès transactionnel (R&D, production, distribution, SAV...), une taylorisation de la relation de service et des formes de différenciation des produits-services qui peuvent s'appuyer sur une combinatoire d'options importante mais qui restent faiblement intégrées du point de vue de la fonctionnalité, obligeant les destinataires à acquérir des options non souhaitées (voir tableau 1)<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> Les personnes sont des personnes physiques ou des personnes morales (acteur collectif) représentées par des personnes physiques. Elles sont en position de « self » dans les transactions coopératives créatives et en position d'agent dans les transactions coopératives routinières où elles sont « agies » par une routine ou un mandat en position d'autorité (cf. figure 1).

<sup>12</sup> Ayant permis la constitution d'habitudes ou de connaissances explicites...

<sup>13</sup> Le travail correspondant à des actions réalisées dans le contexte de relations sociales spécifiques, notamment caractérisées, mais pas exclusivement, par des sanctions d'ordre monétaire.

<sup>14</sup> Nous considérons qu'étant donnée l'intrication actuelle des offres de produits et de services, il est possible de retrouver l'opposition entre dynamique servicielle et dynamique industrialiste dans tous les secteurs (voir Gadray & Zarifian 2002 pour une discussion sur la généralisation possible ou non de la dimension service).

	<b>Dynamique industrialiste</b>	<b>Dynamique servicielle</b>
<b>Secteur économique des services</b>	Standardisation du service, gestion de la relation taylorisée, priorité au volume, effets d'image basés sur le conditionnement...	Investissement dans la durabilité de la relation de service et dans l'adaptabilité des artefacts supports...
<b>Secteur économique industriel</b>	Production standardisée, déroulement faiblement coordonné des temps de production, de marketing, de SAV, conditionnement de l'usage via les média de masse...	Stratégies de relation client non taylorienne, utilisation des effets de réseau, innovation ascendante...
<b>Secteur économique agricole<sup>15</sup></b>	Standardisation de la production agricole, production de masse...	Différenciation, inscription territoriale, adaptation environnementale...

Tableau 1. Dynamiques industrialiste et servicielle

Surtout, l'inscription dans une dynamique servicielle substitue au conditionnement de masse des consommateurs via la publicité une logique de proximité et de réseau, et offre une porosité entre les frontières intra et inter-organisationnelles des prestataires permettant une gestion coopérative des problèmes rencontrés par les destinataires de l'offre. Cette disponibilité peut sembler coûteuse. Pour y faire face, la stratégie d'économie de fonctionnalité suggère d'amortir ces coûts par un engagement durable dans la relation et par une mutualisation entre les parties prenantes incluant les réalisateurs et les destinataires. Les exemples les plus aboutis de mise en œuvre de dynamique servicielle concernent sans doute aujourd'hui certaines transactions interentreprises. Dans les transactions impliquant les particuliers, la dynamique servicielle est sans doute la plus aboutie dans le domaine de l'artisanat ou dans certaines prestations de service immatérielles et relationnelles (Du Tertre, 2001) correspondant, par exemple, aux services de proximité ou liés à la santé, quand celle-ci est prise en charge par un groupement de professionnels et de patients<sup>16</sup>.

### **Analyse des stratégies d'économie de fonctionnalité : la fidélisation soutenable**

#### **Transformation effective des caractéristiques des artefacts médiateurs et du contenu expérientiel**

L'innovation de fonctionnalité est d'avantage qu'une pure innovation marketing au sens restreint du terme. Elle se différencie ainsi, par exemple, des *offres de bouquets*<sup>17</sup> qui correspondent souvent à des réductions de prix consenties par l'offreur en échange d'un achat groupé de composantes présentées comme complémentaires. Cependant, il n'est pas sûr que dans le contexte singulier du client, les composantes du bouquet produisent une combinaison porteuse d'une nouvelle fonctionnalité<sup>18</sup> et se traduisent par une augmentation de l'intensité du contenu expérientiel pour le bénéficiaire. Par contraste, le service orienté fonctionnalité crée une nouvelle valeur ajoutée issue du travail de coordination des services et produits unitaires qui sont alors appréhendés comme une « boîte noire » (Latour 1989) dont la nouvelle interface masque les relations internes entre composants. Cette coordination implique la mise en place d'une nouvelle fonction de régulation pour gérer à la fois les interactions entre les

<sup>15</sup> Voir Jacques Nefussi dans cet ouvrage.

<sup>16</sup> Cette association correspond précisément au projet des réseaux de santé.

<sup>17</sup> Bouquets de produits ou bouquets produits-services.

<sup>18</sup> On parle également d'assemblage organique des composants (atelier Economie de Fonctionnalité de Cerisy 2006 et Du Tertre dans cet ouvrage).

composantes unitaires et la nouvelle interface d'ordre supérieur de la boîte noire nouvellement constituée<sup>19</sup>. Cette interface d'ordre supérieur peut impliquer le développement de nouvelles compétences de la part des prestataires et des bénéficiaires.

Les destinataires peuvent ne pas percevoir de prime abord les bénéfices de l'offre de fonctionnalité et les prestataires doivent démontrer son utilité et sa cohérence, comme c'est le cas pour toute innovation. C'est en ce sens que l'économie de fonctionnalité dont nous nous revendiquons peut être dite *constructiviste*<sup>20</sup>. La fonctionnalité n'existe pas de toute éternité, c'est le résultat d'une construction coopérative entre les offreurs et les destinataires qui correspond à la vision transformée d'une série de transactions qui étaient jusqu'alors indépendantes. Quand elle est basée sur un équipement pivot (reproduction de documents, pneus de poids lourds...) elle intègre assez logiquement l'installation, la supervision, la maintenance et le renouvellement de cet équipement.

De ce fait, l'offre de fonctionnalité substitue le plus souvent à la vente des formes de mise à disposition locative intégrées dans les composantes servicielles de la « boîte noire ». L'évaluation repose sur les effets utiles appréhendés du point de vue du contenu expérientiel plutôt que sur les caractéristiques intrinsèques des artefacts. Cette propriété de mise à disposition locative peut-être essentielle d'un point de vue écologique car elle ouvre la voie à des transformations des caractéristiques des artefacts médiateur ou à des formes de mutualisation qui peuvent assurer une économie des flux de matière et d'énergie. Le tableau 2 présente différents cas d'offres de fonctionnalité en mettant l'accent sur les différentes dimensions que nous avons évoquées.

---

<sup>19</sup> Cette fonction de régulation implique elle-même la mise en place d'un système d'information. Celui-ci peut être partiellement automatisé, mais consiste essentiellement en un système d'information de support à la coordination et d'aide à la décision donnant accès à des indicateurs et à des ressources informationnelles partagées.

<sup>20</sup> F. Hubault considère ainsi que l'économie de fonctionnalité est « non fonctionnaliste » !

<b>Cas</b>	<b>Du produit à la promesse de fonctionnalité</b>	<b>Transformation des artefacts médiateurs</b>	<b>Transformation du contenu expérientiel</b>	<b>Bien partagé indivisible</b>
Fourniture de pneumatiques	De la vente de pneu à la vente de solution flotte (kilomètre utile)	- Innovation technique sur le pneu - Meilleure information sur l'état des pneumatiques	Sentiment de sécurité accru, gain financiers lié à la baisse de la consommation	A dominante environnementale (également humain dans une perspective de sécurité)
Fourniture d'énergie grand public	De la vente d'énergie à la vente de confort thermique	- Nouveaux dispositifs de régulation intégrés - meilleure connaissance et informations sur les modes de vie	Nouvelles pratiques de gestion de l'énergie, confort accru, etc.	A dominante environnementale
Fourniture de photocopie	De la vente de photocopieur à la gestion des documents	- Meilleure intégration informatique (chaines de numérisation et d'impression) - Informations sur les processus de publication/impression	Meilleure efficacité collective des étapes de l'édition et du stockage des documents	De type environnemental mais renvoyant aussi au patrimoine documentaire (capital social et économique)
Fourniture de transport	De la vente d'accès à une infrastructure de transport à la fourniture de mobilité	- Logistique temps réel personnalisée - Intégration des systèmes d'information de plusieurs acteurs du transport - Paiement intégré	Meilleur confort de déplacement, sécurité, économies, nouvelles opportunités de rencontre et de sorties...	A la fois de type écologique et de type humain de part les préoccupations liées au « désenclavement »
Fourniture de services de distribution	De la fourniture de services postaux à la fourniture de services de proximité globaux (p.e. conciergerie)	- Logistique permettant d'accueillir différentes prestations - Coordination entre acteurs administratifs et privés - Nouveaux systèmes d'informations	Gain de temps, confort, accès à de nouveaux services de proximité, sentiment de sécurité...	A la fois de type environnemental et de type humain de part la dimension de proximité
Fourniture d'actes de soins spécialisés	Prise en charge globale de la santé selon une problématique donnée (mémoire, vieillissement, naissance, diabète...)	- Logistique permettant la coordination des intervenants - Nouvelles méthodes de prise en charge - Nouveaux systèmes d'information	Meilleur diagnostic, meilleures prescriptions, gain de temps, sécurité sanitaire, bénéfices psychologiques, etc.	Humain, lié à la santé

Tableau 2. Exemples de cas d'offre de fonctionnalité

La transformation des caractéristiques du médium est accompagnée d'une transformation des personnes correspondant notamment à l'émergence du groupement de parties prenantes impliquées dans la coordination de la nouvelle combinaison de produits et de services constituant l'offre de fonctionnalité. Lors de nos précédentes recherches sur les processus d'innovation collective dans le domaine des services et en particulier de la santé<sup>21</sup>, nous avons mis en évidence l'importance de la constitution d'acteurs collectifs, les communautés

<sup>21</sup> Présenté notamment lors du colloque de Cerisy de 2003 « Connaissances, Activité, Organisation » et publié en 2005 sous le titre « Transactions communicationnelles symboliques : innovation et création de valeur dans les communautés d'action » (Zacklad 2005).

d'action<sup>22</sup>, « *qui tout en poursuivant activement et donc dans une certaine mesure rationnellement, des projets explicites s'appuient sur un tissu de relations sociales étroites favorisant la sympathie mutuelle et l'apprentissage mimétique censé caractériser les groupes primaires et les communautés de pratiques* » (Zacklad 2003).

En étant en mesure de recourir successivement à une variété de modes de régulation complémentaires<sup>23</sup>, les communautés d'action apparaissent comme particulièrement propices aux phénomènes d'innovation. La mise en place du groupement de parties prenantes, qui associe généralement les réalisateurs de l'offre de fonctionnalité et les bénéficiaires « pilotes », est susceptible de donner lieu à la création d'une communauté d'action, d'un soi collectif novateur, qui assure les fonctions de régulation et promeut les inventions locales pour les instituer et les développer. Cette communauté d'action dure tant que l'offre de fonctionnalité est en cours de définition et pendant les premières années de sa diffusion. Elle peut ensuite évoluer vers une organisation plus formelle, mais garder encore longtemps son potentiel d'innovation.

### **Spécificité stratégique de l'Economie de Fonctionnalité : la fidélisation soutenable**

Le ressort économique principal des stratégies d'économie de fonctionnalité repose sur l'élaboration d'une offre innovante en collaboration avec ses bénéficiaires sur la base d'un engagement dans la durée gagnant-gagnant permettant une mutualisation des *coûts d'investissement* et des *coûts d'apprentissage*, et l'amortissement des investissements consentis dans la durée. Les stratégies d'économie de fonctionnalité relèvent ainsi des stratégies de fidélisation qui sont une des tendances majeures du marketing et plus généralement des orientations stratégiques centrées sur le client. Pour P. Moati et A. Corcos (2005), les politiques de rétentions de la clientèle ou de fidélisation correspondent au passage de *marchés transactionnels à des marchés relationnels* qui correspondent à une mutation du fonctionnement des marchés lié au passage du « *du produit à l'offre composite et à géométrie variable que constitue le bouquet* » et au fait que l'offreur « *s'intéresse désormais moins aux produits au tant que tels qu'aux effets utiles pour le client de la solution que permet de produire son offre* » (offre de « solution »).

Nous divergeons avec ces auteurs à la fois sur leur emploi du terme transactionnel dans une optique strictement néo-classique et sur l'idée selon laquelle la dynamique servicielle serait compatible avec un fonctionnement exclusivement marchand. Au contraire, pour prendre en compte cette dynamique, il est nécessaire d'analyser les relations professionnelles dans leur épaisseur transactionnelle (au sens des transactions coopératives), la marchandisation et la monétarisation étant une forme de régulation, importante mais non exclusive de la transaction<sup>24</sup>. Il nous semble qu'appréhender la relation comme dépendante d'un marché

<sup>22</sup> Le terme avait été utilisé préalablement par P. Zarifian en référence au concept d'action développé par H. Arendt (« Le modèle de la compétence », éditions Liaisons, avril 2001, p.60). P. Zarifian parle maintenant de communauté d'engagement. De notre côté, nous faisons plutôt référence au sens sociologique développé par Weber et repris par de nombreux auteurs, dont Parsons, Touraine, etc.

<sup>23</sup> Dans (Zacklad 2005) nous définissons quatre modes de régulation : socio-relationnel, politico-organisationnel, épistémique (basées sur le développement d'une expertise approfondie relative aux artefacts), instrumental.

<sup>24</sup> Il ne s'agit en aucun pour nous de « diaboliser » les marchés qui sont des institutions très utiles à la vie économique. Mais la référence au marché relationnel faite par ces auteurs, sans remise en cause profonde de la vision néo-classique dont ils critiquent pourtant les limitations, revient à définir les marchés relationnels comme s'imposant aux clients sans poser clairement la question de leur institution souvent délibérée par les parties prenantes (on pensera, par exemple, à la soi-disant dérégulation du secteur des télécommunications qui a conduit à un marché spécifique et protégé dont les contours ont été largement négociés).



relationnel s'imposant aux acteurs, sans considérer que les relations contribuent elles-mêmes à l'instauration souvent délibérée de ces marchés, ne facilite pas la prise en compte des ressorts anthropologique, sociologique et cognitif de la dynamique servicielle, ressorts qui sont pourtant au cœur du développement de l'économie de l'immatériel<sup>25</sup>.

Malgré ces divergences théoriques, nous sommes d'accord avec P. Moati et A. Corcos pour insister sur l'importance de la transformation actuelle des stratégies des entreprises dans le domaine de « l'orientation client ». Mais pour bien mettre en évidence l'originalité des stratégies de fonctionnalité, il faut les différencier, non seulement des stratégies classiques de domination par les coûts ou de différenciation (Porter 1985), mais également des stratégies de fidélisation classiques qui mettent l'accent soit sur les offres de volume soit sur les effets d'intégration, de réseau et d'apprentissage qui peuvent relever de la dynamique servicielle si elles n'enferment pas le bénéficiaire (tableau 3). La fidélisation basée sur le volume peut porter sur le nombre de produits ou sur la durée de la période d'approvisionnement. Le fournisseur consent à des réductions de coût et peut procéder à des investissements en échange de l'engagement du client à assurer les achats en volume. L'abonnement à la presse ou aux services de télécommunication en fournit un exemple classique sur le segment des particuliers.

La deuxième stratégie de fidélisation qui est plus ou moins délibérée, fait intervenir les *effets d'intégration et d'apprentissage*. Ces effets sont présentés comme des avantages par le prestataire mais se révèlent souvent être des contraintes pour le bénéficiaire qui se retrouve ensuite « captif » de l'offre. Cette stratégie est très classique dans le domaine des TIC où les contraintes de compatibilité ont permis la constitution de quasi-monopoles internationaux<sup>26</sup>. Elle est souvent doublée par des *effets de réseau* quand les produits considérés servent à communiquer et quand la valeur du produit-service dépend directement du nombre d'utilisateurs « compatibles ». Mais elle peut intervenir également dans le domaine des biens d'équipements sur les segments domestiques ou entreprises à la fois en raison de contraintes liées à la compatibilité du matériel (dont les interfaces sont plus ou moins standardisées) et des investissements spécifiques qu'il a fallu consentir pour les installer. Ces effets d'intégration et de réseau sont plus ou moins associés aux coûts d'apprentissage. Ceux-ci sont bien sûr présents dans le domaine des TIC où le changement de fournisseur de logiciel peut demander des efforts considérables, mais se retrouvent également dans toutes les situations dans lesquelles la bonne réalisation de la prestation dépend d'un investissement personnel important de la part du bénéficiaire.

Enfin, la troisième stratégie, la *fidélisation soutenable*, est celle qui doit être mise en œuvre dans l'économie de fonctionnalité. On peut considérer que cette stratégie prolonge la fidélisation par les effets d'intégration et d'apprentissage sans en présenter les inconvénients en termes de captivité. Deux aspects sont cruciaux dans cette stratégie. Le premier est lié aux nouvelles fonctionnalités issues de l'intégration des composantes unitaires que nous avons déjà évoquée. Il ne s'agit pas simplement de faciliter les effets d'apprentissage en garantissant une compatibilité entre des éléments d'un bouquet. Il s'agit de créer une valeur d'usage

---

<sup>25</sup> Un terme qui signifie pour nous que la dimension matérielle d'un nombre croissant d'artefacts co-produits dans les transactions est moins prégnante que leur dimension expressive : livres, enregistrements, conversations...

<sup>26</sup> L'exemple type est constitué par la société Microsoft. Le fournisseur met en évidence les avantages en termes d'intégration et d'apprentissage du recours aux composantes complémentaires de son offre. Mais la compatibilité entre ces composantes ne s'appuie pas sur des standards indépendants, ce qui entraîne la captivité de ses clients.

supplémentaire portée par coordination active des composantes unitaires et l'engagement du groupement de parties prenantes porteur de l'offre.

L'autre aspect crucial est lié à la réflexion sur la normalisation des « interfaces » entre les composantes de l'offre. Les contributeurs au développement d'un bien partagé indivisible préoccupés par la durabilité de celui-ci doivent également donner la possibilité au plus grand nombre d'intervenants de participer à son développement, à son évolution, à sa maintenance ou à son recyclage quand le médium le nécessite. De ce point de vue, la fidélisation soutenable s'oppose à la fidélisation par les effets d'intégration quand elle enferme le bénéficiaire dans une gamme de choix restreinte aux composantes « compatibles » dont il ne peut plus s'échapper. Les interfaces normalisées peuvent porter sur les caractéristiques du médium ou sur le contenu expérientiel : être de nature technologique, contractuelle ou liée aux apprentissages.

		Segment de marché large	Segment de marchés étroits
<b>Coût moins élevés</b>		1. Domination par le coût (stratégie de volume)	3A. Concentration sur les coûts (idem mais sur une gamme ou un territoire restreint)
<b>Différenciation</b>		2. Différenciation (recherche d'avantages perçus comme unique par le consommateur)	3B. Concentration sur la différenciation (idem mais sur une gamme ou un territoire restreint)
<b>Fidélisation</b>	<i>Sur le volume</i>	4.A. Offres de volume réservées à certains clients sur des gammes plus ou moins restreintes (par exemple, liées à des abonnements)	
	<i>Par les effets d'intégration, de réseau et d'apprentissage</i>	4.B. Effet d'intégration liées à la complémentarité et la compatibilité entre les composantes des offres, effet de réseau pour les systèmes communiquant, effets liés aux apprentissages.	
	<i>Soutenable (stratégie de fonctionnalité)</i>	4.C. Innovation de fonctionnalité associée à un engagement contractuel gagnant-gagnant (dynamique servicielle) et à la gestion coopérative d'un bien partagé indivisible.	

Tableau 3. Présentation des stratégies de fidélisation en complément de celles de Porter (85).

Enfin, la fidélisation soutenable est également basée sur un engagement dans la durée qui est délibéré et non subi comme dans les stratégies visant à créer une captivité forcée. Cet engagement est la condition qui permettra d'élaborer des solutions personnalisées en amortissant les coûts d'étude et ceux liés à l'adaptation de l'offre au contexte singulier du bénéficiaire. La confiance mutuelle est ainsi un déterminant central de la fidélisation soutenable. Il faut démontrer le caractère « gagnant-gagnant » de la combinaison de produit-service proposée pour décider le bénéficiaire. De ce fait, les enjeux liés à la compétence supposée du prestataire deviennent également très importants de même que la capacité à élaborer des tableaux de bord pour suivre la performance et apprécier la valeur des biens partagés indivisibles. Leur négociation est au cœur du processus de contractualisation. Des différentes stratégies de fidélisation que nous avons présentées, la fidélisation soutenable est sans doute celle qui exige le plus nettement un engagement volontaire explicite sur la durée. Le tableau 4 compare les différentes stratégies de fidélisation selon différents critères.

<i>Comparaison des différentes stratégies de fidélisation</i>	<b>Fidélisation par les prix (rapport prix/volume)</b>	<b>Fidélisation par les effets d'intégration, de réseau et d'apprentissage</b>	<b>Fidélisation soutenable (stratégie de fonctionnalité)</b>
<b>Contractualisation</b>	Toujours présente et simple à établir	Pas de contrat lié à la fidélisation	Toujours et assez souvent spécifique
<b>Explicitation de l'engagement</b>	Totalement explicite	Engagement souvent dissimulé	Explicite visant une gestion contractuelle du risque
<b>Durée sous-jacente</b>	Pas nécessairement très longue	Pouvant impliquer des durées longues et parfois subies	Souvent longue pour permettre un amortissement mutuel des investissements
<b>Nombre de parties prenantes</b>	Pouvant être restreints aux contractants directs	Les bénéficiaires liés aux effets de réseau dépendent directement du nombre de co-bénéficiaires	Nombreux et indispensables pour la contribution au bien partagé indivisible : pouvant inclure réalisateurs, bénéficiaires et représentants du public.
<b>Bénéfices « écologiques » (flux de matière et d'énergie)</b>	Souvent contre-productif d'un point de vue écologique (surproduction)	Pas nécessairement productif en cas de guerre de standards	Constituant le plus souvent un des leviers de l'adoption lié à la prise en compte des externalités positives
<b>Bénéfice d'usage pour le destinataire</b>	Absent	Sur les coûts d'apprentissage et les effets de réseau mais sans laisser toujours le choix au destinataire	Très important de par le travail de coordination de produits-services indépendants
<b>Bénéfices liés au coût pour le destinataire</b>	Important en cas de consommation de l'ensemble de la production	Important tant que des améliorations qualitatives sont apportées au produit-service	Significatif sur la durée
<b>Bénéfices financier pour l'offreur</b>	Rapide et important en chiffre d'affaire (pas toujours en bénéfices)	Différé et pouvant être très élevés en cas de constitution de quasi-monopole :	Différés à cause des durées d'amortissement mais réparti sur le groupement de parties-prenantes
<b>Niveau de risque</b>	Faible	Risqué avec possibilité de perdre l'ensemble de l'investissement	Risqué mais avec possibilité de recycler les investissements immatériels (capital client et confiance des parties prenantes)
<b>Bénéfices en termes de professionnalisation pour le fournisseur</b>	Faible (sauf quand elle est associée à une stratégie de différenciation)	Gain en compétence dont la valeur est très dépendante de l'offre spécifique promue	Très élevés : connaissances mutuelle des parties prenantes et création de nouveaux « secteurs »
<b>Adaptabilité de la solution</b>	Faible	Souvent élevée au début pour constituer la « base client » puis faible en cas de situation monopolistique	En principe continue, et garantie par la compatibilité des interfaces permettant de contribuer au développement du bien partagé

Tableau 4. Comparaison des stratégies de fidélisation

## **Conclusion : viabilité et labellisation des offres de fonctionnalité**

La question de la labellisation nous renvoie à notre définition normative de l'économie de fonctionnalité. Pour se distinguer clairement de la construction d'offres basées sur une dynamique servicielle dont la diffusion est d'ailleurs encore loin d'être dominante, il faut insister sur les dimensions de transversalité et de responsabilité collective des biens partagés, associées aux offres de fonctionnalité. Un des points critiques est celui de l'arbitrage à trouver entre les parties prenantes, notamment dans un contexte concurrentiel où l'une d'entre elle pourrait être tentée d'exploiter un avantage au dépend des autres partenaires. Cet avantage est souvent lié à la relation client, le prestataire ayant le plus grand nombre d'occasions d'interagir avec lui étant le plus exposé aux tentations opportunistes. Bon nombre des exemples actuellement évoqués comme relevant de l'EF sont d'ailleurs à l'initiative d'entreprises de grande taille qui sont plutôt dans une logique d'acquisition externe des compétences transverses nécessaires à la satisfaction du besoin (un fournisseur d'énergie qui s'adjoint des compétences en domotique, par exemple) que d'un partenariat durable entre acteurs indépendants.

Or, la voie de l'acquisition « monopolistique » de l'ensemble des compétences associées à réalisation du besoin de fonctionnalité, qu'il soit le fait d'un acteur privé ou du secteur public, ne nous semble pas compatible avec la gestion dans la durée des offres de fonctionnalité basées sur la mise en évidence d'un bien partagé indivisible. En effet, il n'est pas possible de défendre simultanément l'importance que constitue la préservation du bien partagé et de vouloir exclure des contributeurs qui se proposeraient de participer eux-mêmes à son développement sur la base d'une innovation significative. De la même manière, il n'est pas crédible de prétendre répondre sérieusement au besoin de fonctionnalité d'un bénéficiaire en lui imposant de se séparer d'autres prestataires avec lesquels il serait déjà en relation de confiance et qui lui apportent satisfaction. Prendre au sérieux le besoin de fonctionnalité implique nécessairement de prendre au sérieux la multiplicité des flux transactionnels dans lesquels se trouve chaque partie prenante, la singularité de ses attentes et de ses engagements.

Nous ne pouvons pas, dans le cadre de cet article, développer l'ensemble des pistes qui permettraient de concilier des formes de concurrences viables et propices à l'innovation, l'engagement dans la durée et le respect et de la liberté de choix des parties prenantes. L'une d'entre elle consiste à rendre plus tangible l'existence du bien partagé indivisible à l'aide de dispositifs de mesure et d'évaluation de son état permettant de rémunérer les acteurs en fonction de leur degré de contribution à sa préservation ou à son développement. Il s'agit de réaliser une « monétarisation » de ce bien permettant à une instance tierce d'assurer un rôle de régulation et de rétribution juste sans privilégier systématiquement les parties-prenantes disposants d'un avantage concurrentiel fortuit. Cette voie est suivie, par exemple, dans le contexte des biens de nature écologique avec le système des droits à polluer. Elle pourrait être étendue selon diverses modalités à d'autres types de biens partagés indivisibles liées, par exemple, à la mobilité (contribution à la fluidité du trafic) ou à la patrimonialisation des documents numériques (compatibilité de format). C'est uniquement à condition d'élargir la gamme des expérimentations de ce type de solutions permettant d'assurer la pérennité des offres de fonctionnalité dans un environnement économique concurrentiel que l'Economie de Fonctionnalité aura des chances de se généraliser pour contribuer à rendre compatible développement économique et Développement Durable.

## **Bibliographie**

Bourg, D., Buclet, N., (2005). L'économie de fonctionnalité: changer la consommation dans le sens du développement durable, *Futurible*, Numéro 313, Novembre 2005, p.27-37.

Buclet, N. (2005). Vendre l'usage d'un bien plutôt que le bien lui-même: Une piste pour concilier meilleure prise en compte de l'environnement et rentabilité des entreprises», XVth International RESER Conference: Growth, employment and location of services: new trends in a global world, Grenade (Espagne), 22-24 Septembre 2005.

Chavance B. (2007), L'économie institutionnelle, La Découverte, collection Repères, Paris.

Commons, J. (1934). *Institutional Economics. Its Place in Political Economy*, New Brunswick/Londres, Transaction Publishers, 1990, 2. vol. (cité par

Cooren, F. (1999). *The organizing property of communication*, Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.

Dewey, J. & Bentley, A. F. (1949). Knowing and the known. In J. A. Boydston (1989), *John Dewey: The later works, 1925-1953* (Vol. 16, pp. 2-294). Carbondale: Southern Illinois University Press.

Gadray J., Zarifian, P. (2002). *L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités*, Paris : Editions Liaisons.

Giarini O. et Stahel W. (1989). *The limits to certainty - facing risks in the new service economy*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.

Greimas, A. J. (1966). *Sémantique structurale*, Paris: Larousse.

Latour B. (1989). *La Science en action*, Paris : La Découverte.

Moati, P., Corcos, A. (2005). Des marchés transactionnels aux marchés relationnels : Une approche théorique pour repenser l'impact des politiques de rétention de clientèle, *Cahier De Recherche du Crédoc*, n° 220, Novembre 2005.

Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985 (*L'Avantage concurrentiel*, InterEditions, 1986).

Renault M., (2004), La nécessité d'une approche cognitive de la firme pour une économie fondée sur la connaissance". In : M. Baslé et M. Renault (éds) *L'économie fondée sur la connaissance- Questions autour du projet européen*, Economica, Paris.

Tertre C. du (2001). L'économie immatérielle et les formes de pensée dans le travail, In : F. Hubault (dir.), *Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique*, Toulouse : Octarès Editions.

Tertre, C. du, Hubault, F., Moati, P., Zacklad, M. (2005), Stratégie de Développement Intégré de Solutions Clients (DISC) ou Economie de Fonctionnalité, *Working Paper du séminaire EF-2005*, Diaporama de synthèse du 15 avril 2005.

Tertre C. du (2006), Ouvrir le champ de l'évaluation de la performance au registre des externalités, in Edith Heurgon (coordinatrice), *Le développement durable c'est enfin du bonheur*, Editions de l'Aube, collection essai, pp 104-120.

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.

Zacklad, M. (2006). Une approche communicationnelle et documentaire des TIC dans la coordination et la régulation des flux transactionnels, Document de travail (Working paper) disponible sur : <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/>

Zarifian, P., (2001). *Le modèle de la compétence*, Paris : Editions Liaisons.