



**HAL**  
open science

## Le luxe : une valeur éminemment territorialisée

Ingrid Vaileanu Paun

### ► To cite this version:

Ingrid Vaileanu Paun. Le luxe : une valeur éminemment territorialisée : Une lecture de l'économie de la fonctionnalité du business modèle du luxe par rapport aux enjeux développement durable. Le cas de la filière mode et luxe en France. LUXE et CONTREFACON : enjeux, défis et perspectives, Jun 2011, Geneve, Suisse. halshs-00634053

**HAL Id: halshs-00634053**

**<https://shs.hal.science/halshs-00634053>**

Submitted on 20 Oct 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Le luxe : une valeur éminemment territorialisée**

*Une lecture de l'économie de la fonctionnalité du business modèle du luxe par rapport aux enjeux développement durable. Le cas de la filière mode et luxe en France <sup>1</sup>*

Ingrid Vaileanu Paun

Doctorante, Paris 7 Denis Diderot

3, Cours St. Vincent, 92130, Issy-les-Moulineaux

00 33 685432789

IngridVaileanuPaun (at) yahoo.fr

---

<sup>1</sup> Cet article a été réalisé sur la base d'une analyse de la Charte de bonnes pratiques de la filière mode et luxe signé par le Président de la Fédération Française de Couture, du prêt à porter des couturiers et des créateurs de mode, M. Didier Grumbach, par le Président de l'Union Française des Industries de l'Habillement et par le Ministre chargé de l'Industrie, M. Christian Estrosi, 2010

## Résumé

Les interrogations sur la soutenabilité du business modèle de production et consommation des produits de luxe a fait l'objet des plusieurs travaux de recherche mais aussi des approches pragmatiques des professionnels des plus grands marques de luxe en France. Celles – ci ont décidé de créer une « Charte de bonnes pratiques de la filière mode et luxe » (qui assure les lignes directrices pour une compatibilité avec le développement durable. Cette charte vise les fondements stratégiques de la compétitivité et du rayonnement de la mode, de la créativité et du luxe français, évalué au niveau sectoriel (par filière). Nous proposons dans cet article une nouvelle approche déssectorisée (du Tertre, 2010), celle de « l'économie de la fonctionnalité » qui nous permet d'analyser les acteurs divers de la filière de la mode et du luxe français, notamment les signataires en 2010 de la Charte de bonnes pratiques de la filière mode et luxe en France.

Celle-ci apporte une lecture complémentaire du business modèle de la production et consommation du luxe qui sort des logiques fordienne (la vente des produits standardisés produits à bas cout sur la base de la production d'échelle) et relève plutôt des logiques servicielle (Gadrey, 2002, Gadrey et Zarifian, 2002, du Tertre, 2006) et suivant la « vente de performance » (Stahel,, 2006) d'une fonction Co-conçue avec le client et son système des parties prenantes (Vaixelanu Paun, 2010). « Le bien-être » ou « le bien-paraitre » (la mode), relèveraient d'un « système de produits et services intégrés » - PSS (Mont, 2002) qui répondent à des besoins complexes impossible à satisfaire par une simple vente de produit ou de service. Cette approche recherche des éclairages concernant les enjeux du business model de la contrefaçon qui traduit le luxe dans une approche fordienne de consommation et production de masse, basé sur une relation de transaction qui soulève des problématiques en terme d'épuisement des ressources (le contrefaçon comme produit jetable) et de non respect des valeurs sociaux en suivant les logiques des gains de productivité par une production toujours à bas cout, l'un des critères actuel de localisation des entreprises (Uzunidis, 2008).

**Pourquoi on ne jette pas les produits de luxe mais on préfère les réparer en gardant et même en démultipliant leur valeur dans le temps ?** Pourquoi certains préfère louer des produits de luxe, acheter l'usage d'un bien de luxe plutôt que le bien lui-même ou d'acheter des contrefaçons neufs? Quel serait le modèle économique sous-jacent relevant d'une capacité à évaluer la valeur d'un produit de luxe (ou d'un système de produits et services) à l'antipode des considérations fordienne basées sur la production et la consommation des produits jetables à bas prix ? Autrement dis, comment interpréter le business modèle du luxe comme relevant d'un nouveau modèle économique (économie de la fonctionnalité) valorisant la durabilité des produits, un cycle de vie longue de la ressource (à travers des enjeux de maintenance, réparation, recyclage), un travail le mieux valorisé et englobée dans une garantie de performance à long terme (la main d'ouvre plus chers dans les produits de luxe) tout en assurant une rentabilité économique et même démultipliée dans le temps.

La méthodologie de ce travail de recherche mobilise des travaux pratiques des acteurs des secteurs du luxe et les travaux bibliographiques sur l'économie de la fonctionnalité avec une visée exploratoire relevant d'un cadre théorique institutionnaliste. Le but est d'apporter une lecture nouvelle des plus récentes stratégies des acteurs français des secteurs du luxe (Charte signée en 2010 par l'Union Française des Industries de l'Habillement) des acteurs de la filière de la mode et du luxe et suivant les travaux du Comité de la filière (Fédération française de la Couture, du prêt à porter des couturiers et des créateurs de mode, 2010). Des exemples concrets des nouvelles trajectoires dans les stratégies du réseau de la filière du luxe

(marques, fournisseurs, clients) mais aussi dans la stratégie de certains signataires de la Charte (comme Louis Vuitton) seront présentés comme révélateurs d'un nouveau modèle économique (économie de la fonctionnalité) de l'industrie du luxe, plus compatible avec les enjeux du développement durable. L'analyse porte ici sur les spécificités du modèle économique du luxe et les potentialités de croissance et de performance des marques et des façonniers du luxe face aux enjeux du développement durable.

**Mots clé : économie de la fonctionnalité, luxe, contrefaçon, territoire, valeur territoriale**

## **INTRODUCTION**

De nombreux signaux vont dans le sens d'un verdissement de l'économie depuis les années 1990 (Mission prospective du MEEDDM 2009 : Transitions vers une économie écologique). Leur caractère faible (relevant d'effets de court terme encore ténus ou incertains) ou fort (influençant de manière structurelle les dynamiques sectorielles et les stratégies à long terme) mène à une analyse prospective de leurs impacts sur la société en général et pose la problématique du rôle des acteurs dans les changements soit conjoncturels soit structurels. La diversité des signaux faibles est analysée au travers des changements perceptibles au niveau des différents acteurs économiques. Nous portant un intérêt particulier pour les actions des entreprises pour une meilleure image et une compatibilité avec le développement durable ; stratégies d'arbitrage des enjeux économiques, environnementaux et sociaux des territoires et de l'action publique ; préférence des clients et autres parties prenantes pour des produits et services plus durables; actions associatives pour une meilleure qualité de vie des citoyens des zones industrielles ; etc. La diversité des signaux pose le problème d'une lecture cohérente qui oppose et met dans un contexte plus large les changements soit d'ordre pratique (au sens de réponses conjoncturelles à des contraintes qui ont des impacts isolés) ; soit d'ordre politique (au sens de stratégies à long terme et d'effets globaux). Entre 1995 et 2008, ces signaux sont révélateurs des opportunités de croissance à travers des enjeux de développement durable. Les changements révèlent aussi les barrières à la généralisation, à l'institutionnalisation de nouvelles pratiques plus respectueuses de l'environnement — et surtout témoignant d'une logique de redistribution équitable des effets des transitions.

Ce qui nous semble important ici c'est la dynamique du secteur du luxe en général dans ce contexte de contraintes et des opportunités ouvert par les enjeux du développement durable. D'une part, on incite les consommateurs à choisir un mode de vie marquée par la sobriété ce qui est contestable et contestée dans les pays en développement qui souhaitent accéder au mode de vie des pays développés. En même temps cette perspective peut poser des problèmes environnementaux majeurs en termes d'augmentation de l'empreinte écologique des populations qui adoptent les modes de vie de consommation occidentaux. L'industrie du luxe est perçue à la fois comme un désidérata mais aussi comme une barrière (à travers sa dimension exclusive et malgré la tendance d'augmentation du nombre des consommateurs des produits et services de luxe) à la généralisation de l'accès aux produits et services de haute qualité dans les logiques de standardisation et production d'échelle. Cette tendance de généralisation est plutôt spécifique au modèle de la contrefaçon qu'au mode de production et

consommation des produits et services de luxe. On identifie ici, d'une autre part, l'intérêt même d'analyser le modèle économique sous-jacent de l'industrie du luxe, basé sur la création de la valeur grâce à la rareté, qualité et l'exclusivité du bien ou du service. Ceux-ci rentrent en opposition avec les logiques de croissance économique du modèle fordien basé sur la production et consommation de masse. D'où la demande pour des produits contrefaçon qui eux relèvent d'un modèle fordien classique en dehors de l'illégalité du non respect de la propriété intellectuelle.

La généralisation de notre dépendance à la consommation marchande accentue la rationalisation de la sphère de la vie quotidienne qui suit le modèle de la vie au travail. La question écologique, qui se conjugue aujourd'hui selon la double modalité de la crise sociale et environnementale, suscite la question sociologique des capacités d'action civile pour inventer une autolimitation de la consommation jugée à la fois nécessaire et impossible à imposer par des mesures autoritaires dans nos régimes démocratiques. La vie quotidienne, lieu où s'exacerbent les pressions de la rationalisation marchande, s'avère être également l'horizon de l'invention sociale de formes d'action nouvelles. Il s'agit d'une première approche de la frugalité, qui est une attitude critique de refus de la consommation marchande dont la cohérence avec la pratique et les styles de vie reste un idéal difficile à atteindre. La notion de résistance ordinaire est une proposition théorique pour l'interprétation de l'individualisation des conduites quotidiennes. Elle ouvre des perspectives pour l'analyse de la configuration spécifique des capacités d'action dans le contexte actuel des transformations de l'espace politique et de la société civile<sup>2</sup> (Dobré, M., 2003, « L'écologie au quotidien. Eléments pour une théorie sociologique de la résistance ordinaire », L'Harmattan, p. 352)

Ainsi, dans une première partie, nous allons présenter de manière générale les changements qui s'opèrent vers un renouvellement de modèle économique pour une compatibilité avec le développement durable et qui se nourrit des limites du modèle fordien en matière de protection environnementale et valeurs sociales. Une présentation de l'économie de la fonctionnalité comme modèle économique englobant la problématique environnementale et sociale et qui pousse les entreprises vers des nouvelles approches client et parties prenantes sera réalisée dans cette première partie. Le but est de présenter le contexte global de l'évolution des stratégies des entreprises et des territoires, ainsi que des enjeux de création et évaluation de la valeur ou de gouvernance.

Les modes de vie changent (Dobré, M., 2009)<sup>3</sup>, mais aussi les modes de consommation (Moati, P., 2009)<sup>4</sup>. Certains se retrouvent « gagnants » (Rotillon, G., 2009)<sup>5</sup> de ces changements ; d'autres, les « perdants », essaient de résister à ces changements qui semblent pénaliser certaines catégories de la population. Ces impacts différenciés requièrent ainsi des

---

<sup>2</sup> (Dobré, M., 2003, « *L'écologie au quotidien. Eléments pour une théorie sociologique de la résistance ordinaire* », L'Harmattan, p. 352)

<sup>3</sup> Dobré, M. (2007), « A field for Resistance and Moral Containment ». In Zaccai E.D. (2007), *Sustainable Consumption, Ecology and Fair Trade*, Routledge, London, pp. 163-177.

<sup>4</sup> MOATI, P., 2009, « Cette crise est aussi une crise du modèle de consommation » compléter

<sup>5</sup> ROTILLON, G., 2009, « Le volet social du développement durable » compléter

arbitrages et des anticipations à travers l'action publique (Rumpala, Y., « gouvernance et/ou gouvernementalisation ? »)<sup>6</sup>.

Dans une **deuxième partie**, nous proposons une double lecture, fordienne et de l'économie de la fonctionnalité des deux modèles de croissance qui constituent notre objet d'étude : l'industrie du luxe et la contrefaçon. Ainsi, nous allons analyser à travers plusieurs critères discriminants opposant le modèle fordien du modèle de l'économie de la fonctionnalité les propositions de la « Charte de bonnes pratiques de la filière mode et luxe »<sup>7</sup>.

Nous allons pouvoir ensuite conclure dans **une troisième partie**, sur les impacts et les perspectives de développement du secteur du luxe dans cette nouvelle lecture des concepts de l'économie de la fonctionnalité. Nous identifions les changements perçus à travers tous les acteurs de la filière de luxe, les signaux forts et les signaux faibles de la transition vers de nouvelles enjeux d'évaluation de la Valeur Luxe et comprendre les logiques de nouvelles formes de concurrence, d'organisation du travail, relations de collaboration avec les parties prenantes suivant les enjeux de compatibilité avec un développement durable.

Nous concluons sur le rôle du secteur de luxe comme révélateur des changements de transition vers un nouveau modèle économique durable. Les travaux de recherche continueront avec l'intégration de plusieurs analyses des rapports de développement durable des entreprises dans le secteur du luxe (et signataire de la Charte 2010) par rapport aux enjeux de l'économie de la fonctionnalité.

Parmi les préoccupations des dernières dix années il s'agit aussi de la mise en place des solutions fondées soit sur des mécanismes institutionnels soit sur des dispositifs de marché pour actualiser les causes et anticiper et réduire les conséquences de la détérioration de l'environnement et du climat qui s'est accélérée récemment (GIEC). Paradoxalement, les entreprises continuent à être évaluées principalement en fonction de la création de valeur marchande ou bien de la valeur financière ou capitalistique à travers des registres d'évaluation standardisés qui contribue ensuite au calcul du PIB. Et cette tendance persiste même si elles soient mises en cause en même temps par les différents travaux de recherche sur les enjeux d'évaluation de la croissance économique (Rapport Stiglitz, 2009). Les impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises sur différents territoires sont perçus (à travers des évaluations parallèles, extra financières) comme des **externalités** plus ou moins importantes en fonction du **périmètre** (Montalvo, 2008) et de la **temporalité** de l'évaluation de la valeur perçue des entreprises. Les territoires qui subissent les effets négatifs du modèle industriel basé sur une financiarisation de la valeur de l'entreprise, doivent réagir à leur tour pour garder les emplois dans ces filiales des grandes entreprises et justifier de leur soutien financier<sup>8</sup> et en capital immatériel des entreprises qui risquent de délocaliser malgré les impacts sociaux désastreux au niveau local. Les économistes (**Coase, 1937, Williamson,**

---

<sup>6</sup> RUMPALA, Y., 2009, « Recherches de voies de passage au « développement durable » et réflexivité institutionnelle. Retour sur les prétentions à la gestion d'une transition générale préciser et compléter

<sup>7</sup> « Charte de bonnes pratiques de la filière mode et luxe », 2010, France

**1986, Klein, Marshall, 1919, Penrose, 1959, Richardson, 1972)** ont déjà attiré l'attention sur l'importance de la proximité organisationnelle dans les relations équilibrées entre le siège des entreprises et leurs filiales (souvent de production) ou bien de l'équilibre entre les coûts transactionnels et les coûts organisationnels (**Uzunidis, 2008**) mais les enjeux de l'évaluation de valeur perçue localement n'ont pas été suffisamment analysés. Dans ce contexte des interrogations sur les changements possibles pour mieux mettre en cohérence au niveau du territoire les intérêts économiques, sociaux et environnementaux le concept de la fonctionnalité, résumé comme passage de la vente des produits ou des services à la vente des « unités d'usage », apparaît comme sujet central à étudier. On mobilise dans ce but des travaux bibliographiques et les quelques exemples de stratégies des entreprises et des territoires pionniers de ces stratégies de transition qui ne relèvent plus du modèle fordien. Le but n'est pas de prouver le remplacement du modèle fordien en généralisant le modèle de l'économie de la fonctionnalité en échange, mais de comprendre la pertinence du modèle de l'économie de la fonctionnalité pour la croissance des entreprises, notamment en analysant la dichotomie industrie de luxe et la contrefaçon.

On procède ainsi à une analyse prospective des impacts et des changements micro – méso – macro envisageables dans le contexte des objectifs suivis de compatibilité du modèle économique avec les enjeux du développement durable et sur la base des quelques exemples disponibles à cette date et relevant des travaux de recherche existants qui ne permettent pas entre autre à généraliser le mouvement ni à affirmer avec précision quelles types d'entreprises sont concernées. Les exemples repris par cet article ne sont pas homogènes et incluent les entreprises de services mais aussi des entreprises industrielles dans différents secteurs et sur différents territoires. Le seul point commun de ces entreprises est leur recherche de cohérence de la performance économique avec la performance environnementale et sociale. Le but est de comprendre les vertus et les limites de l'approche de la fonctionnalité qui n'est pas surgit par hasard et n'est pas un mouvement volontaire des entreprises mais le résultat d'un processus évolutif d'innovation sociale et d'apprentissage organisationnel. Mais il est le fruit d'une évolution dynamique des modèles économiques ce qui relève d'une approche institutionnaliste des enjeux de performance (Nelson and **Winter, 1982, Dosi et Marnego, 2000**), analysés comme résultat d'une « causalité récursive » (**Morin, 1982**) des changements micro-méso- macro. Cette évolution est graduelle et non homogène, du fordisme, en passant par l'économie des services vers l'économie de la fonctionnalité (ou vers d'autres modèles alternatives envisageables sur des divers secteurs et territoires qui ne sont pas le sujet de cet article).

Nous retraçons ainsi l'essentiel de la littérature concernant ce passage d'une économie basée sur la valeur résidant dans la production et la consommation de masse des biens ou des services ou le « producteur est perçu comme créateur de valeur et le consommateur comme destructeur de valeur » (Mont, 2002) vers une économie dont la valeur coproduite avec le client réside dans la capacité de « vendre l'usage d'un bien plutôt que le bien lui-même » (Bourg et Buclet, 2005, Rifkin, 2000) ou encore dans la capacité de répondre à une « demande de performance » (Du Tertre, 2009, Stahel, 2006) à travers solutions coproduites intégrant des biens et des services (au sens de « Product Service System » - PPS (Mont, 2006) relevant d'une « configuration productive.

Cet article apporte des questions concernant l'importance des approches nouvelles de la problématique de création et surtout d'évaluation de la valeur dans l'industrie du luxe et le rôle du territoire dans ce processus multi acteurs et déssectorisé de reconnaissance ex-Ante d'une valeur durable des produits et des services relevant des enjeux de performance. Le but est de comprendre à travers le renouvellement des enjeux d'évaluation (leur territorialisation) la pertinence du modèle économique de l'économie de la fonctionnalité dans ces réponses à des enjeux de développement durable autant au niveau micro que méso et macro.

## I. L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET LA PLACE DE L'ENTREPRISE

Nous analysons dans cette partie l'évolution des stratégies des entreprises vers des « logiques fonctionnelles » comme conséquence de l'importance de plus en plus grande des enjeux environnementaux dans la création et l'évaluation de la valeur des entreprises ; **Le but est de comprendre le contexte générale de recherche d'un nouveau modèle économique et des nouveaux centres de création de valeur compatibles avec les enjeux de développement durable et dont les marques de luxe seraient même parmi les pionniers.**

L'importance d'une cohérence des performances économiques, environnementales et sociales à travers les stratégies des entreprises n'a pas été toujours un impératif dans les modèles économiques des dernières soixante années. La prise en compte des impacts du système productif sur l'environnement et la société est graduelle et marquée par des dynamiques différentes de changement face aux diverses crises (des ressources, énergétique, écologique, financière ou de confiance, etc.) qui se sont succédées. Depuis les années cinquante, le modèle économique des entreprises a évolué pour les aider à faire face aux différents crises : de ressources, économiques, financières ou écologiques. L'épuisement des ressources, les crises géopolitiques, l'intensification de la concurrence internationale ou les effets de la généralisation des usages des NTIC ne sont qu'une partie des facteurs de changement des modèles économiques des entreprises. (Du Tertre, 2009).

Nous mobilisons les travaux de l'économie des services vue que la dynamique servicielle fut considérée par de nombreux chercheurs (Gadrey, 2002 ; Gadrey et Zarifian, 2002 ; du Tertre 2006) comme centrale dans les évolutions économiques et sociétales actuelles. On retient ici la **définition du service** comme la transformation immatérielle et interactive de l'état d'un support, qu'il s'agisse d'un objet, d'une information, d'un individu ou d'une organisation (Hill, 1977 ; Gadrey, 1996). Selon la terminologie de Gadrey (1996) « le produit du service » (un acte, un processus) peut être un produit de court terme (le service en acte ou immédiat) et un produit de long terme (output médiat ou outcome). La question centrale traitée dans cette partie est la suivante: quels nouveaux modèles d'entreprise semblent pertinents en cohérence avec les trajectoires de développement des territoires faces aux différentes contraintes et crises qui ont mené à s'interroger aujourd'hui sur les enjeux fonctionnels, relevant de l'économie de la fonctionnalité.

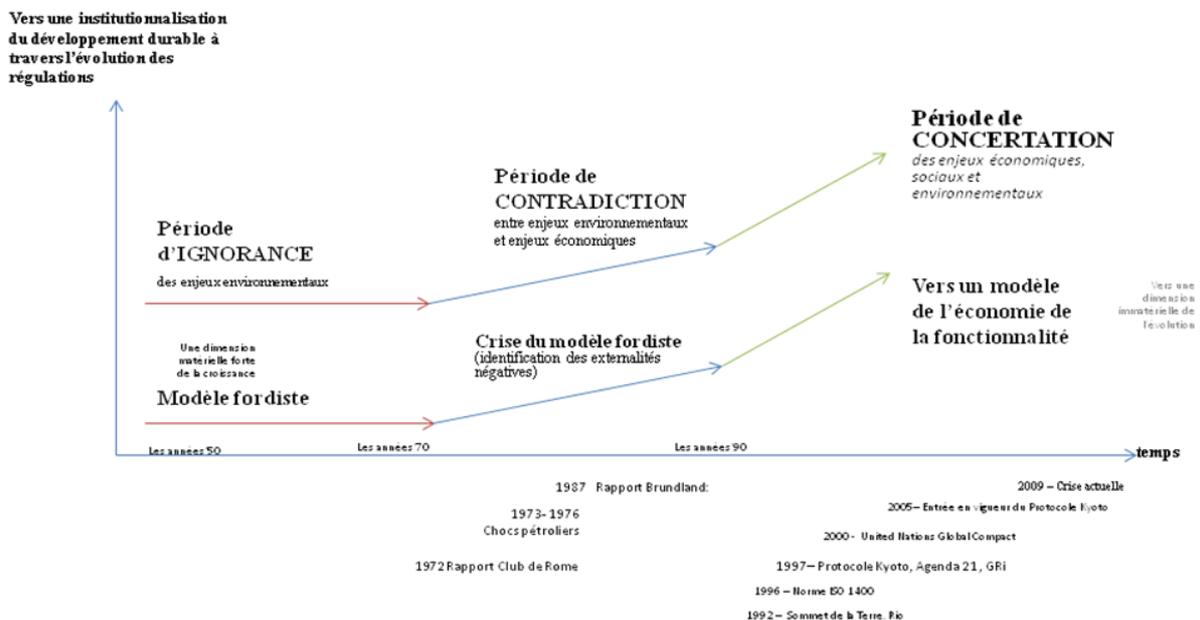
### 1. L'évolution vers des logiques fonctionnelles

Dans cette première sous partie le cadre mobilisé est celui de l'évolution de l'entreprise dans un contexte des relations interdépendantes avec les parties prenantes. On s'intéresse précisément aux relations avec le système d'acteurs relevant des changements de stratégie d'entreprise pour s'adapter à un contexte caractérisé par des contraintes fortes (comme celui

du marché des matières premières, régulations pour un développement durable, etc.). On insiste sur la description des différents changements qui s'articulent entre eux pour construire la description des trois périodes en reprenant dans l'ordre les critères précédemment définis.

Trois périodes distinctes sont identifiées en fonction de l'importance des enjeux environnementaux et sociaux dans les stratégies de création de valeur par les entreprises. Une première période d'**ignorance** des enjeux écologiques pendant les Trente Glorieuses est suivie par une deuxième période de **contestation** de la croissance économique fordienne à l'égard de ces impacts écologiques dont la prise de conscience s'accélère depuis la première conférence internationale sur l'environnement en 1972. C'est aussi la période de l'apparition du rapport « The Limits of Growth » de Club de Rome et jusqu'aux années '90. On passe ensuite à une troisième Période de **cohérence** et d'intégration des externalités et de concertation des enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Cette troisième période commence plutôt avec les propositions d'actions concrètes de la part des états et des entreprises pour une approche fonctionnelle des enjeux du développement durable. La question de la performance et l'efficacité des actions concrètes en faveur du développement durable se pose de manière formelle seulement à partir du Sommet de la Terre, à Rio en 1992.

Graphique 1 : Périodisation de l'évolution des stratégies d'entreprises et du territoire dans un contexte de développement durable



Source : Vaileanu-Paun, 2009a

L'analyse de ces périodes est centrée sur les stratégies de création de valeur par les entreprises face à l'importance de plus en plus grande des enjeux du développement durable dans le processus économique. Le territoire occupe un rôle différent dans chacune des périodes identifiées : dans la première période comme « ressource inépuisable », puis dans une deuxième période comme « contrainte et coût écologique » et enfin comme « nouveau centre

de création de valeur » (Vaileanu Paun, 2009) dans les approche fonctionnelles (par exemple, vendre des solutions de « mobilité » au lieu de vendre des automobiles ).

Plusieurs dimensions relevant des trois périodes sont prises en compte et s'articulent à travers une « causalité récursive » des changements micro-méso-macro pour une compatibilité avec le développement durable: le modèle économique dominant, la relation avec les clients et les parties prenantes, les enjeux d'innovation, l'évolution des régulations et des formes institutionnelles concernant le développement durable, les enjeux d'évaluation de la valeur et de la performance des entreprise, le périmètre de responsabilité publique par rapport à celui privé, l'organisation du travail et la problématique du temps, la place du territoire dans le processus productif.

*Tableau 1 : Les trois périodes de l'évolution du capitalisme*

	Période 1 Les 30 glorieuses du modèle fordiste	Période 2 La crise du modèle fordiste	Période 3 Vers un nouveau modèle économique ?
Organisation des entreprises et du travail en interne	Grande entreprise concentrée  Emploi d'une main-d'œuvre pléthorique peu qualifié  Production de masse de biens standardisés	Crise de l'entreprise fordiste  Délocalisation des segments de production les plus intensifs en travail	Entreprise réseau  Délocalisation de segments de production incorporant des savoirs de plus en plus qualifiés
Modèle de consommation	Consommation de masse de produits standardisés	Saturation de la norme de consommation fordiste développement d'une offre de services non liée à l'achat de biens manufacturés	Prise en compte des besoins multiples des clients et développement des « offres fonctionnelles » : PPS - Product Service system (Mont, 2009), ou « bouquets » (Moatti, 2006)
Prise en considération des questions environnementales	Ignorance des entreprises et des politiques	Prise de conscience par les politiques (sous la pression sociale) puis des entreprises	Recherche par les entreprises et les politiques d'une concertation entre développement économique et protection de l'environnement  (Cf. développement durable)
Modalités d'insertion de l'entreprise dans le territoire	Territoire ressource inépuisable	Territoire contrainte	Territoire dématérialisé

(Source : Vaileanu Paun, Boutillier, 2011)

Cette évolution des stratégies des entreprises va vers une dématérialisation des activités économiques en termes de l'économie servicielle (du Tertre, 1999) en visant à limiter le plus possible la quantité de matières premières et d'énergie utilisée par les processus de production, d'échange et de consommation de biens et des services (Bourg et Buclet, 2005). Les approches de l'économie de la fonctionnalité<sup>9</sup> sont le résultat d'une évolution de ces stratégies vers une optimisation de l'utilisation – ou la fonction – des biens et des services, avec l'objectif économique dans la troisième période identifiée ici, de créer une valeur d'usage la plus élevée possible pendant le plus longtemps possible, tout en consommant le moins de ressources matérielles et d'énergie possible et d'atteindre ainsi une meilleure compétitivité et une augmentation des revenus des entreprises (Stahel, W., 2006).

Dans le cas de l'industrie du luxe, tout comme dans le modèle de l'économie de la fonctionnalité, les enjeux de maintenance, réparation ou recyclage sont intégrés ex ante dans la stratégie de conception, production et ventes des biens et des services. Dans les logiques de l'économie de la fonctionnalité l'intérêt se déplace ainsi plus vers une dématérialisation du processus de création de valeur permettant le passage de la vente des produits ou des services vers la vente des « unités d'usage » (exemples des autres domaines d'activité représentés par Michelin<sup>10</sup> ou Xerox<sup>11</sup>). Ainsi la vente des Systèmes des Produits et Services (PSS) (Mont, 2002<sup>12</sup>) relevant de l'économie de la fonctionnalité a la capacité de découpler la croissance économique du flux des matières (Steinberger, J.K., van Niel, Bourg, 2009<sup>13</sup>).

En ce qui concerne l'industrie de luxe en général il s'agit de l'identification d'un nouveau centre de création de valeur à travers les logiques d'usage des produits de luxe. En effet, pour augmenter le nombre de consommateur et l'intensification de l'usage des biens et des services des produits de luxe, l'opportunité est d'ouvrir la voie d'une stratégie de partage des produits et services de luxe basées sur les réseaux sociaux et la technologie de l'information qui facilite ce modèle de consommation.

La contrefaçon est ainsi une alternative fordiste et fortement consommatrice des ressources en plus des effets pervers sur l'industrie du luxe par rapport au développement des stratégies de co-usage des biens et des services de luxe, une solution compatible avec le développement durable basée surtout sur des enjeux de confiance et développée grâce à des relations entre les acteurs.

La création de valeur est ainsi assurée tout au long de la durée d'usage des produits et services de luxe grâce à des échanges marchands (accès à l'usage, services de maintenance,

---

<sup>9</sup> Selon Walter Stahel, 2007, « L'économie de la fonctionnalité consiste en la substitution de la vente d'une fonction d'usage – un service – à celle d'un produit ».

<sup>10</sup> La location des pneus par Michelin a permis à la firme française de multiplier leur durée de vie par 2,5 et de réduire de 36 % les déchets.

<sup>11</sup> Pour Xerox, le processus de récupération et de recyclage permis par la location des photocopieurs permet aujourd'hui de recycler 90 % du poids des appareils loués.

<sup>12</sup> MONT, O., 2002, « Clarifying the Concept of Product-Service System ? Journal of Cleaner Production »

<sup>13</sup> STEINBERGER, J.K., van NIEL, J., BOURG, D., 2009, « Profiting from negawatts : Reducing absolute consumption and emissions through a performance-based energy economy », Energy Policy volume 37, issue 1, year 2009, p. 361-370.

réparation, assurances, etc) au lieu de se résumer à une seule étape du processus productif celui de l'achat dans le cadre d'une relation de transaction. On constate aussi une démultiplication des acteurs de l'usage d'un même produit ou service ce qui démultiplie le nombre des emplois pour assurer la demande sans pour autant démultiplier les ressources matérielles.

Nous constatons que dans la période d'ignorance l'industrie de luxe met les bases d'un modèle économique basé sur la durabilité des produits associée à une haute valeur ajoutée. Dans la période de contradiction on identifie le développement de la contrefaçon qui augmente les effets pervers d'une logique d'accessibilité des produits ressemblant aux produits de luxe en suivant le modèle fordiste de production et consommation de masse à forte empreinte écologique et sociales (les conditions de travail sont les plus bas pour assurer la production à de très bas prix des copies de produits de luxe en intégrant l'illégalité de cette stratégie). La période actuelle de mise en cohérence des enjeux de croissance durable des acteurs des secteurs du luxe recherche des nouveaux centres de création de valeur grâce aux logiques fonctionnelles, par exemple la vente de l'usage des produits de luxe (à forte intensité d'usage) et donc la démultiplication de la valeur d'usage.

## 2. Les limites du modèle fordien au niveau micro

Après une forte industrialisation de la production des biens à partir des années '50, on assiste depuis les années '70 à un processus d'évolution vers une industrialisation du service ce qui influençât négativement la notion du développement durable, les exemples les plus connus étant la restauration rapide, les compagnes low-cost, le tourisme de masse (Djellal, F. et Gallouj, F., 2009) : « L'industrialisation du service, qu'il s'agisse de l'évolution vers la production de biens tangibles, au détriment de la prestation de services immatériels ou qu'il s'agisse de la mise en œuvre d'un certain mode de production (Gadrey, 1996b), a contribué à assurer le succès du régime de croissance fordiste. » (Djellal, F. et Gallouj, F., 2009). Face à la contestation du modèle fordien (sur la base des impacts environnementaux), on observe une forte sectorisation des activités industrielles, agricoles ou des services. Suite aux plusieurs ajustements à la marge du modèle fordien on arrive à comprendre que les impacts négatifs en termes de pollution mènent à la création des secteurs dédiés aux problématiques environnementales totalement séparés des secteurs de production industrielle génératrices de ces externalités négatives. La part des services dans la consommation des ménages a cru de manière sensible depuis plus de cinquante ans, passant de 30% de leurs dépenses en 1960 selon TNS Sofres<sup>14</sup>. Le système de prix dans le cas des services permet que le coût des services progresse plus vite que celui des biens manufacturés (dont la production est de plus en plus délocalisée) à travers des logiques de recherche des gains de productivité basé sur les coûts bas de la main d'œuvre et de la ressource. La forte sectorisation et spécialisation des entreprises accompagnée par la création des normes dans une logique de maîtrise de processus de production destinée surtout aux entreprises industrielles, crée des fortes tensions et difficultés d'arbitrages des acteurs agissant en fonction des référentiels séparés (par filière) et parfois incompatibles. Si au niveau des approches sectorielles, les stratégies des entreprises

---

<sup>14</sup> INSEE, 2009, « La consommation des ménages depuis cinquante ans »

trouvent une cohérence, au niveau du territoire, les acteurs des différents systèmes d'intérêts se retrouvent en conflit (les intérêts pour la spécialisation touristique, industrielle ou agricole d'un territoire).

Ce modèle de croissance fordien a créé des inégalités sociales et des problématiques de reconversion des territoires industrialisés qui ont été largement analysées par les économistes (Uzunidis, D., 2009)<sup>15</sup>. Certaines analyses relevant des logiques évolutionnistes identifient les dépendances de sentier comme barrières inévitables dans la reconversion des territoires, ce qui pose le problème des conséquences de la spécialisation des territoires (soit fortement industrialisés soit parcs naturels) génératrice de tensions entre les acteurs mais aussi d'une approche sectorisée spécifique à cette période ainsi identifiée. Cette approche spécialisation du territoire génère plutôt des contestations et confrontations entre les acteurs des enjeux économiques, environnementaux ou sociaux qui agissent séparément pour promouvoir des secteurs et des intérêts souvent opposés. Les externalités négatives en terme de pollution (surtout dans le cas des bassins miniers par exemple), problématiques de santé et même du chômage sont perçus dans cette période comme appartenant au registre de l'intervention publique (les autorités locales ou l'état) et l'entreprise se détache de ces problématiques de la société. La saturation du marché local met en cause le cercle vertueux de la croissance fordienne et certaines entreprises délocalisent la production à l'internationale pour conquérir de nouveaux marchés et produire moins cher. Le centre de profit est toujours la logique de production et consommation de masse autant des produits que des services standardisés et les logiques d'échelles sont généralisées et internationalisées à travers la globalisation et la financiarisation de l'économie. La consommation de masse joue un rôle de moteur de la croissance des pays développés pendant dix décennies après la crise énergétique des années '70. On assiste à une **financiarisation des enjeux d'évaluation** de la valeur d'entreprise. Les logiques d'évaluation sont de plus en plus éloignées des acteurs locaux qui contribuent à la création de valeur suite au mouvement de décloisonnement<sup>16</sup> qui a affecté les systèmes financiers depuis le début des années 1980. La libéralisation des marchés financiers à partir des années '80 envoie les enjeux d'évaluation des entreprises à une dimension internationale en les éloignant des acteurs locaux (la banque) ce qui fait que la valeur financière capitaliste régissant des logiques de spéculation soit souvent en contradiction avec la valeur perçue au niveau local par les parties prenantes. Par exemple, une entreprise qui licencie au niveau local des problématiques sociales et peut générer au niveau international une valeur boursière, capitaliste en croissance.

### *3. Vers une intégration des externalités et de concertation des enjeux économiques, sociaux et environnementaux*

Face à la crise actuelle structurelle qui englobe les crises financière, écologique, géopolitique, il y a une pluralité des modèles économiques d'entreprises envisageables (MEEDDM, 2011)

---

<sup>15</sup> UZUNIDIS, D., 2009, « Crise industrielle et renouveau économique des territoires : reconversion et dépendance de sentier »

<sup>16</sup> Sur les marchés des capitaux, on appelle décloisonnement la suppression des barrières entre les métiers de la finance, entre les différents produits et des différents marchés. Par exemple, la distinction entre banque d'affaires et banque de dépôts a progressivement disparu en France. Le décloisonnement fait partie de la « Règle des 3 D » qui désigne le mouvement de décloisonnement, déréglementation et désintermédiation qui affecte les systèmes financiers depuis 1980.

parmi lesquelles « l'économie de la fonctionnalité » qui présente un intérêt central dans ces travaux de recherche parce qu'elle relève des stratégies de réponse aux besoins de mise en cohérence des objectifs économiques, environnementaux et sociaux des acteurs économiques. Cette période qui commence à partir des années '90 est caractérisée par une recherche de nouveaux paradigmes économiques dans le but de trouver d'autres cercles vertueux de croissance compatible avec le développement durable.

En France, l'économie de la fonctionnalité occupe pour le moment quelques niches mais le mouvement gagne la grande industrie parce que les atouts de ce nouveau économique semble performant et durable à la fois. Le groupe de **travail 6 du Grenelle de l'environnement** (Grenelle 1) a retenu comme définition pour l'économie de la fonctionnalité comme le modèle moderne qui désigne les transactions commerciales qui à la fois portent sur l'usage d'un bien d'équipement et non plus sur la vente du bien lui-même et qui exerce des effets positifs en matière de développement durable par la réduction des consommations de matières et / ou l'énergie. L'économie de la fonctionnalité a déjà suffisamment d'exemples dans différents secteurs (industriels ou de services) dans le cas des grandes entreprises ou des PME et s'attaque au modèle de l'obsolescence programmée des biens. Les « fleet solution » créée par Michelin proposent à ses clients, poids lourds (depuis 1920), un service intégral en matière pneumatique y compris les services de maintenance et de remplacement. Le client paie l'usage du bien mesuré en kilomètres parcourus ou en déplacement tonnes kilomètres ; **Michelin** ainsi changé sa stratégie d'entreprise repensant son activité par rapport à la fonction de ses pneumatiques : « faire des kilomètres » ! Cette stratégie permet aux clients de Michelin à utiliser moins de carburant, de conserver leurs pneus 2,5 fois plus longtemps qu'avec des pneus classiques (vue les fonctions maintenance, décreusage, rechapage permettant une durée de vie plus longue) mais aussi en bénéficiant des avancées technologiques majeures des nouveaux pneus tout en payant moins cher. **Xerox** a décidé depuis plusieurs années de vendre des photocopies au lieu des photocopieurs en optant pour une facturation à la photocopie réalisant une réelle économie de matière. Tout en maintenant son matériel au mieux durant son utilisation, Xerox augmente la durée de vie des photocopieurs. Xerox récupère et recycle une majorité de ses composantes (les éléments recyclés forment à 90% les nouvelles photocopieurs). Les **constructeurs d'automobiles** s'interrogent comment on peut se positionner sur un marché où les gens ne veulent pas acheter une voiture mais veulent pouvoir en conduire une (Renault 2010). Peugeot a lancé en 2010 le service MU by Peugeot qui permet grâce à un abonnement de disposer à tous moments d'un moyen de transport approprié. Cette approche introduit une nouvelle offre de service qui permet de gérer la mobilité en fonction des besoins spécifiques et en dynamique.

Dans le domaine des opérateurs de téléphone, la stratégie de l'entreprise ne porte pas sur la vente de terminal mais sur la fourniture de son usage, relevant de l'économie de la fonctionnalité. L'élément de coût est constitué grâce aux réseaux et non pas les terminaux. Les acteurs de la production et distribution de l'énergie, ont été poussés à travers les stratégies d'efficacité énergétique à passer de la vente de « l'énergie » avec un modèle de performance économique fordienne basée sur le volume de consommation d'énergie, à la vente de « confort thermique » basé sur un modèle de l'économie de la fonctionnalité relevant de performance en terme de réponse à des besoins fonctionnels. EDF a lancé des offres

spécifiques comme « **Bleu Ciel** » qui propose des investissements d'achat des biens d'équipement qui permettent la réduction de la consommation d'énergie, en inversant ainsi le cercle vertueux fordien : la performance du service EDF rendu dépend dorénavant de la réduction de la consommation d'énergie.

Ces exemples de changements de modèle économique dans différents secteurs (surtout au niveau B to B) montrent que l'économie de la fonctionnalité entraîne les entreprises dans une approche responsable de conception et production relevant d'une gestion intégrée des cycles de vie à travers la réutilisation, de recyclage des composants. L'économie de la fonctionnalité apparaît comme une solution possible de stratégie d'entreprise relevant de compétitivité, rentabilité (qui ne reposera plus sur les économies d'échelle due à la vente des volumes des biens mais sur la performance de la solution issu de l'usage du bien) et performance environnementale (intégration ex ante des externalités positives et négatives, matérielles et immatérielles).

Les efforts des entreprises se recentrent vers le développement des solutions qui augmentent le pouvoir d'usage des clients au lieu de suivre les logiques de pouvoir d'achat des biens. Cela permet donc au client d'accéder à l'usage d'un bien coûteux qu'il n'aurait pu s'acheter en offrant un modèle de découplage entre l'usage d'un bien et la consommation d'énergie ou de matière première. L'économie de la fonctionnalité offre aussi une opportunité de création des emplois non –délocalisables à travers l'intégration de certains services (relation client et développement de la demande, de la maintenance, du recyclage) qui contribuent à la performance de la solution proposée en offrant une garantie de résultat au client sans obligation d'achat des moyens. La professionnalisation des métiers (maintenance, recyclage, etc.) relevant de l'économie de la fonctionnalité permet de baisser les coûts d'usage, la consommation d'énergie et de pousser l'évolution vers une nouvelle structure des coûts suite à l'intégration des externalités positives et négatives, matérielles et immatérielles (c'est à dire, l'imposition par les régulations environnementales de la prise en compte financière des impacts négatifs non intégré d'habitude dans le cycle de vie économique actuelle : pollution de l'aire, de l'au des sols, santé publique, biodiversité, émission des gaz à effet de serre, etc.)

Le but de cet article est de comprendre le modèle économique sous-jacent de l'industrie de luxe qui dans un contexte d'évolution des modèles économiques vers d'autres cercles vertueux envisageables semble le plus adapté à une compatibilité avec les enjeux du développement durable.

Les logiques de la croissance de l'industrie du luxe nous ont attiré l'attention vu leur cohérence avec les logiques de croissance proposées par l'économie de la fonctionnalité en terme des attentes de performance, des enjeux de valorisation à long terme des biens de luxe qui englobent une valeur sociale, environnementale et économique qui augmente même avec le temps. Nous allons analyser comment les enjeux de vente de l'accès à des produits et services de luxe (et non pas à la propriété des produits de luxe) non seulement relève d'un nouveau modèle économique (loin des logiques de la croissance fordienne basée sur des produits standardisé jetables à forte consommation de ressource et non respect des valeurs sociales) mais peut changer la perception qu'on a sur les modes de consommation

compatibles avec le développement durable (d'une vision du mode frugale à une vision d'un monde qui consomme en fonction des besoins d'usage et non pas des besoins d'appropriation, seulement des biens et des services de haute qualité).

La Fondation Concorde (2011)<sup>17</sup> propose dans un rapport sur l'émergence de l'économie de la fonctionnalité en France « *un portrait robot d'un secteur économique prêt à passer à l'économie de la fonctionnalité* »:

- *Savoir-faire sur vente des services associés au bien vendu*
- *Produits / services facilement qualifiés et mesurés*
- *Coûts d'exploitation significatifs par rapport au coût d'investissements*
- *Taille critique d'un marché, pour pouvoir financer les investissements nécessaires*
- *Produits ou services vendus ne se situant pas au cœur du métier des clients*

La faisabilité de l'économie de la fonctionnalité est liée aussi à la capacité de transformer les investissements en coûts de fonctionnement mais il est nécessaire de développer des stratégies de formation et un plan stratégique pour chaque secteur d'activité ou ce type d'économie soit applicable vu que seulement les grands groupes se sont lancés en suivant les logiques de compatibilité avec le développement durable. La transition vers une économie de la fonctionnalité relèverait des changements structurels (du Tertre, 2010) qui prennent en compte des interdépendances entre les stratégies des entreprises, des territoires et des modèles de développement.

Nous constatons que **l'approche sectorisée de la normalisation** (au sens des normes spécifiques par secteur et souvent en incompatibilité avec celles des autres secteurs) pendant la deuxième période est remplacée par une « **approche fonctionnelle de la normalisation** » (Vaileanu Paun, 2009) qui relève plutôt de des choix politiques collectifs ayant comme but l'aide à l'arbitrage des différents intérêts des acteurs locaux. On passe par exemple d'une certification sectorielle des produits agro-alimentaire à une certification des enjeux de santé et bien-être (l'exemple de la stratégie Danone) qui inclut aussi certains produits agro-alimentaires ou des normes concernant la qualité dans l'industrie textile à des normes certifiant le domaine du luxe. En même temps, l'intensification de la concurrence internationale sous les effets de la globalisation, la généralisation de l'usage des TIC qui a des impacts sur la relation avec les clients déterminent les entreprises à rechercher de nouveaux centres de création et évaluation de valeur.

A partir des années '90 les entreprises ne peuvent plus concevoir la croissance à long terme sans une intégration ex ante des externalités négatives de leurs production des produits ou des services soit parce que les secteurs sont soumis à des régulations concernant la réduction des GES, la prise en compte des valeurs sociaux et environnementaux, soit parce qu'à travers les stratégies volontaires RSE, les entreprises comptent à anticiper les conflits et les problèmes d'image ou bien utiliser ses approches comme des avantages comparatives et nouvelles

---

<sup>17</sup> Fondation CONCORDE, 2011, « Nouvelles visions pour une société de la connaissance : L'économie de la fonctionnalité, vers un nouveau modèle économique durable », Paris

formes de concurrence. Le développement des « logiques servicielles » (du Tertre, 2008<sup>18</sup>) relèvent d'une croissance immatérielle et de la relation de service avec les clients offre à partir des années '90 une nouvelle dynamique au processus d'institutionnalisation du développement durable qui doit en outre adapter les logiques d'évaluation et certification prévue initialement pour la production des biens matériels et d'équipement.

Les régulations environnementales et sociales deviennent une contrainte soit à travers des taxes (par exemple la Taxe Carbonne) soit à travers la pression de plus en plus grande de la concurrence, des clients ou des parties prenantes et les entreprises essaient de trouver des logiques de croissance soit par des innovations de bout de chaîne, fin de vie des produits (intégration des services de recyclage, réparation, maintenance), soit par des innovations dans différents secteurs autres que le secteur de base. Des recherches actuelles (**Vaileau Paun, 2008**) montrent qu'une analyse des investissements en éco-innovation prouvent que les innovations technologiques pour une compatibilité avec le développement durable ont une intensité forte (innovation radicales ou de rupture) dans d'autres secteurs (par exemple, le cas de La Poste qui investi dans la voiture électrique qui génère une démultiplication des effets de développement durable dans le secteur automobile) que celles apportées dans le secteur de base (au sens des économies d'énergies concernant la gestion de courrier dans le cas de La Poste).

La lecture de l'économie de la fonctionnalité de tous les changements généraux qui sont visibles dans le cas de toutes les entreprises identifiés lors de cette périodisation donne une dimension nouvelle au rôle des entreprises dans le développement durable même si certaines caractéristiques relèvent plus précisément des logiques fonctionnelles. L'exercice proposé par ces travaux de recherche est spécifiquement de comprendre les changements comme des signaux faibles ou forts d'un changement structurel de paradigme socio-économique.

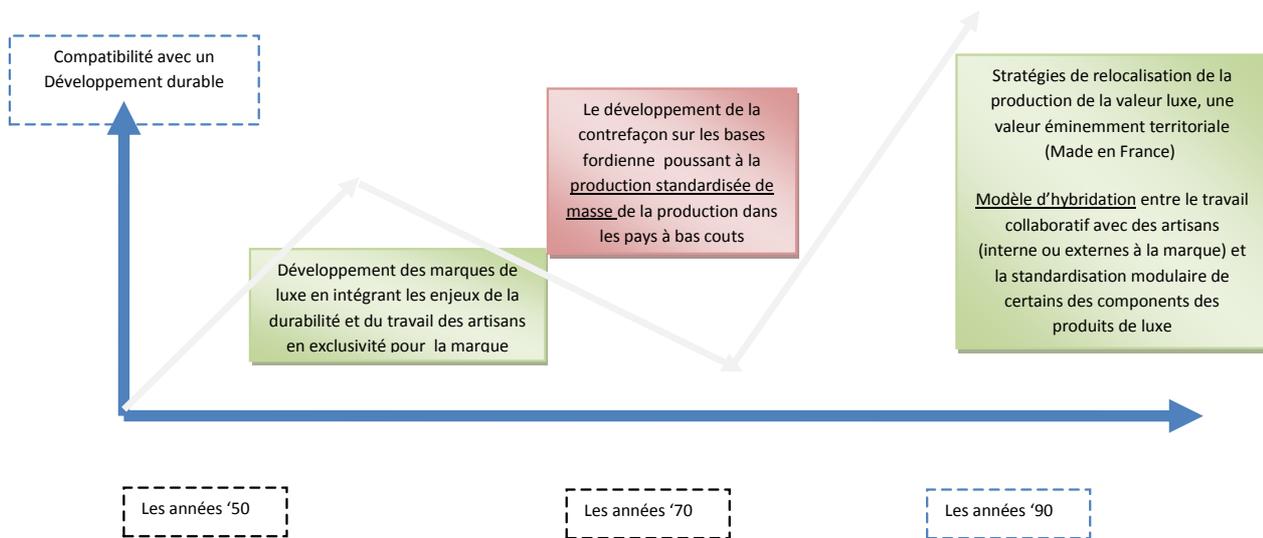
Les secteurs de luxe ont connus aussi cette évolution des stratégies de création de valeur. Ainsi, pendant la période d'ignorance des enjeux écologique, le développement des secteurs de luxe se fait en se basant juste sur la durabilité et la haute qualité des produits de luxe, une constante dans l'évolution des stratégies des marques de luxe. La période de contradiction apporte une vision critique sur les enjeux d'accessibilité des plus grands nombre des consommateurs à des produits de luxe ce qui favorise le développement de la contrefaçon sur le modèle fordien. La contrefaçon fonde son centre de création de valeur sur d'une part l'image des marque de luxe relevant des enjeux de confiance et d'autre part sur l'exploitation des employés à bas couts qui produisent en conditions de l'illégalité et avec des méthodes polluante de production standardisé des copies des produits de luxe vendu moins cher que les produits de luxe originaux. Ce sont les enjeux d'accécibilité qui encourage ces stratégies à forte empreinte écologique et sociale. La période de cohérence entre les enjeux économiques, écologiques et sociales relève d'une prise de conscience des consommateurs pour la dimation territoriale de la valeur luxe (le meme produit de luxe francais produit en France ou

---

<sup>18</sup> Du TERTRE, C.2008, « Ouvrir le champ de l'évaluation de la performance au registre des externalités » - une condition des coopérations entreprises / collectivités territoriales » in Edith Heurgon (coord.), « Le développement durable, c'est enfin du bonheur ! » Éditions de l'Aube, pp. 104 – 120

dans un autre territoire ne relève pas de la même logique de confiance dans sa valeur). Cela replace le territoire au centre des enjeux de création de la valeur luxe et plusieurs marques relocalisent leurs production en France. Les stratégies de création de la valeur relève plutôt d'une hybridation du modèle de la production artisanale de haut de gamme mais dans des logiques du travail collaboratif et surtout en intégrant les méthodes de production standardisée modulaires, c'est-à-dire pour certains des composants des produits luxe.

Figure 1. La périodisation de l'évolution des stratégies de création de la valeur luxe

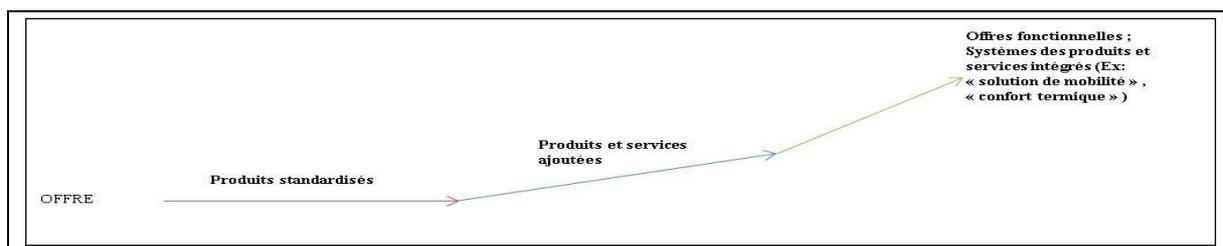


(Source : Vaileanu Paun, 2011)

### L'évolution de l'offre du luxe à travers les trois périodes identifiées

La morphologie de l'offre du luxe a aussi connu une évolution qui suit non seulement une trajectoire de la demande mais aussi l'évolution des formes d'organisation du travail et de relations entre les acteurs. D'une relation de transaction entre un producteur et un consommateur la tendance va vers une relation de coopération (impliquant plusieurs stades du processus de création de valeur – co-conception, coproduction et co-évaluation et plusieurs acteurs aux différents étapes du processus (production, vente, maintenance, recyclage).

Dans la lumière des concepts de l'économie de la fonctionnalité, l'offre se voit renouvelée vers des solutions intégrant des produits et des services de luxe qui répondent à des besoins divers relevant des différents secteurs d'activité.



(Source : Vaileanu-Paun, 2011)

Ainsi la Charte 2010 anticipe l'importance de diversification des compétences pour développer une offre de performance au lieu d'un produit ou service de luxe. La charte met en lumière le fait que les façonniers ont intérêt à diversifier leurs compétences en offrant la liberté que chaque façonnier établit le point d'équilibre qui lui est propre entre des prestations très professionnelles à forte valeur ajoutée et la polyvalence des compétences. Cette tendance d'évolution de l'offre sur la base d'une déssectorisation de l'objet de la relation de transaction confirme une évolution vers une polyvalence de l'offre (et non plus seulement le mono-produit) et a comme but une recherche d'un nouveau centre de création de la valeur grâce au renforcement de l'offre qualitative des façonniers.

Dans l'industrie du luxe le changement d'un modèle économique fordien basé sur la vente des produits ou des services standardisés vers un le modèle de l'économie de la fonctionnalité basé sur la vente de PERFORMANCE, de QUALITE a été plutôt naturel vu la spécificité de la valeur de l'offre de luxe qui devrait être associée a priori avec une promesse de résultat durable (on garde toujours les produits de luxe..). En effets, les acteurs de l'industrie du luxe ressentent les changements du modèle économique à travers par exemple les enjeux de tarifications différenciées selon la nature des prestations.

Comme le précise la Charte aussi les façonniers sont amenés à offrir des prestations différentes selon les besoins et les exigences de leurs clients. Une meilleure transparence et une tarification différenciée sont de nature à améliorer tout à la fois la compréhension mutuelle et l'efficacité de la filière. Les enjeux de coopération (à savoir co-conception, co-production et co-évaluation) sont au cœur des changements perçus et des attentes des signataires de la Charte : l'activité de mise au point des collections devrait être identifiée et donner lieu à une définition de prix spécifique (Charte, 2010).

La dimension de **temporalité** marque de manière structurelle les relations entre les acteurs de la valeur luxe (les marques, les façonniers, etc). Les enjeux de co-conception demandent une réactivité accrues et des logiques de relation offre-demande relevant d'une approche smart grids au sens de la capacité d'analyse et capitalisation sur des capacités (en évolution) des façonniers pour imaginer, sélectionner, adapter les nouvelles collections. Les modifications de modèles, les retards de plannings y compris ceux imputables aux livraisons de tissus doivent donner lieu à une information aussi rapide que possible auprès du façonnier et, le cas échéant, à un échange spécifique sur l'impact en matière de tarification (Charte, 2010). Le centre d'intérêt de ce travail collaboratif change d'une simple prestation de service ou achat des biens (des éléments composants des collections) vers une véritable co-construction des solutions et vente de la performance qui ne relève plus d'un seule domaine d'activité ou simples tâches ou biens standardisables ou pas, mais d'un système des produits et services qui encourage une approche nouvelle déssectorisée de la tarification de la valeur qui construit un ensemble : la Valeur Luxe.

D'une vente des produits ou des services de luxe on a passée à une vente d'un système des produits et services adaptés et adaptables en fonction de fluctuations conjoncturelles pour mieux répondre aux consommateurs du luxe. Cette approche réactif et adaptatif change la nature de l'offre en lui ajoutant un certain gage de résultat qui bien –sur modifie la tarification mais aussi la disposition souples de personnel, le mode de travail en réseau des sous-traitants, etc. Cela met en avance les subtilités des enjeux de coopération : la proximité géographique, cognitive (Dimitri, 2010).

**La temporalité du luxe relève d'un nouveau modèle économique compatible avec les enjeux de développement durable.**

La Valeur Luxe se soumet à une « triple temporalité » (Vaileanu-Paun, 2009) relevant des logiques de l'économie de la fonctionnalité : a) d'une part une « temporalité d'usage » (Vaileanu-Paun, 2009) de l'instantanée dans le processus de coproduction des solutions relevant de la capacité d'intégrer des changements et d'adaptation à la demande de luxe en constante dynamique. Cette temporalité spécifique aux logiques servicielles (au sens de la co-conception et co-production qui relève d'une action au niveau microéconomique. Elle est centrée autour des enjeux de performance dans la réponse apportée aux besoins de performance des clients du luxe; b) d'autre part une « temporalité industrielle » de moyen terme au sens d'une conception et production des biens de luxe de qualité qui englobe ex ante la dimension de durabilité qui permettent en fonction de meilleurs capacités technologiques, la réalisation de produits de bonne qualité qui durent et diminuent la consommation des ressources et assurent l'efficacité des services de maintenance et de réparation par l'entreprise qui conserve la responsabilité de la qualité à travers des garanties longues. Cette temporalité est en phase avec les processus productifs et la chaîne de création de valeur par les marques et les parties prenantes de la Valeur Luxe ; c) et, une « temporalité territoriale» (Vaileanu Paun, 2009a) de très long terme intégrant ex ante les enjeux de développement durable perçus par les acteurs à travers la transformation du territoire qui assure la confiance dans la Valeur Luxe (par exemple : Made in France). Cette temporalité entre en résonance avec des longs cycles de l'évolution des écosystèmes dont la civilisation humaine n'est qu'une partie (Vaileanu-Paun, 2009a) , d'où l'importance de la nature interdépendante des changements micro-méso-macro dans l'analyse des changements pour une compatibilité avec le développement durable.

La difficulté de réaliser une cohérence des dimensions temporelles est causée aussi par l'existence des différentes asymétries entre l'offre et la demande au sens « d'asymétries technologiques, culturelles, de risque, de temporalité » (Paun et Richard, 2009) entre la dynamique de l'évolution de la demande soutenue par le développement des TIC et les innovations technologiques divers (qui permettent d'intégrer des inputs immédiats des clients) et la routine des procédés sectorisés de normalisation, certification en vue de la commercialisation qui impose de plus longues temporalités. La transformation plus radicale de l'économie servicielle est également handicapée par la segmentation sectorielle. Les blocages dans la transition vers une économie de la fonctionnalité sont d'ordre institutionnel au sens de (du Tertre, 2009<sup>19</sup>) et la difficulté de dépasser ces barrières relève du processus d'institutionnalisation du développement durable. Les enjeux d'innovation jouent un rôle important dans le dépassement de ces barrières ainsi que la pression fait par les clients grâce aux outils de l'ère numérique.

### **Comprendre les nouveaux enjeux d'usage dans le cas des marques de luxe**

L'offre de luxe se trouve dans une période de renouvellement imposée d'une part par les externalités négatives de son modèle de croissance (le développement de la contrefaçon face à l'offre de luxe qui reste autrement inaccessible pour la majorité des consommateurs potentiels) et d'autre part par l'opportunité de développement de nouveaux centres de création de valeur en capitalisant sur l'intensité d'usage.

---

Dans ce but, la compréhension subtile des enjeux d'usage des produits de luxe s'impose. Des études précis vont être poursuivis sur ce sujet auprès des acteurs majeurs du luxe en France mais nous proposons déjà une méthodologie appropriée pour l'expression des besoins relevant pour la valeur luxe.

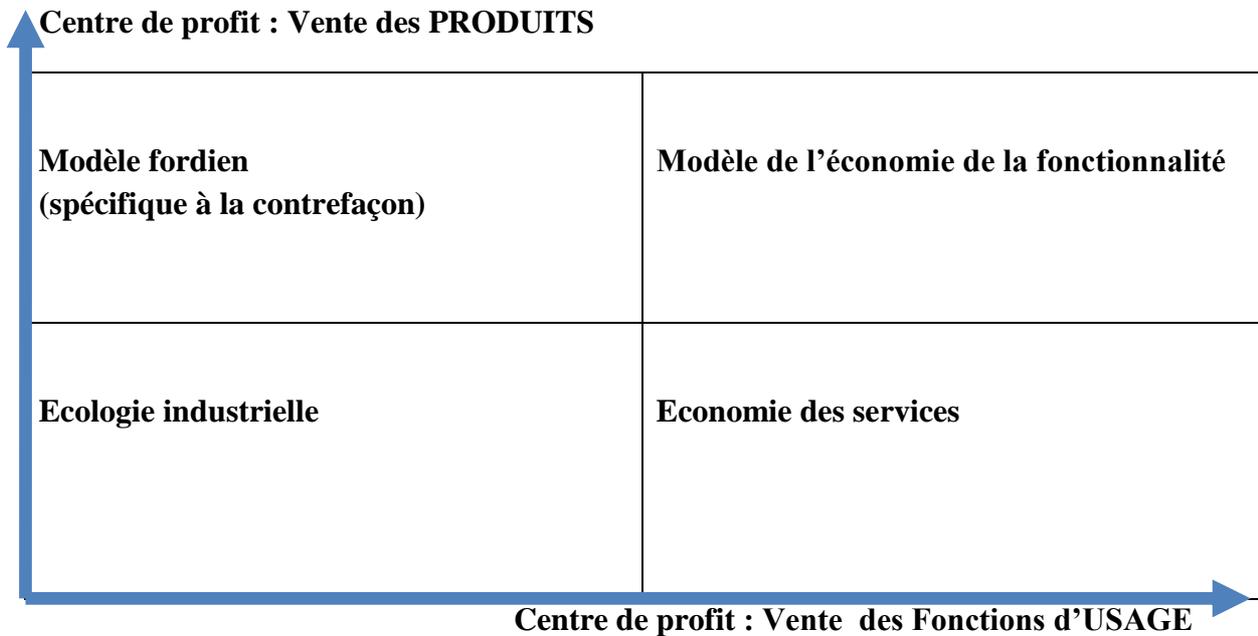
L'approche prospectif et dynamique de la question de compréhension de la demande d'usages des consommateurs du luxe est basée d'une part sur les travaux sur le processus d'innovation , en particulier Demand Readiness Level (DLR) (Paun, 2011) qui offre une échelles évolutive à la fois temporaire et d'intensité de la précision de la demande, et d'autre part sur les logiques de l'économie de la fonctionnalité qui offre le cadre structurel de compréhension de l'importance des nouvelles approches de logiques de la « demande d'usage » (Vaileanu-Paun, 2011). Le but est de partir d'une compréhension des besoins d'usage (premiers étapes du DRL) pour concevoir l'offre de fonction d'usage (étape 9).

Figure 3 : Demand Readiness Level (Paun, 2011) pour comprendre le degré de maturité de la « demande d'usage » des produits de luxe

DRLevel	Description de l'échelle de la « <b>DEMANDE D'USAGE</b> » des <b>produits de luxe</b>
1	Le sentiment d'un besoin d'usage pas encore définit
2	Identification du système des besoins qui relèvent d'une forme d'interet d'accès à l'usage plutôt qu'à la propriété du bien de luxe
3	Identification des fonctionnalités respectives (des produits / services de luxe) pour l'usager ainsi que pour son réseau de parties prenantes (réseau des utilisateurs potentiels)
4	Quantification des fonctionalities respectives de la demande qui commence à se préciser par rapport aux externalités negatives de la propriété d'un bien de luxe (stockage, entretien, maintenance, etc)
5	Identification des comptabilités systémiques (ressources humaines pluridisciplinaires et leurs réseaux de fournisseurs)
6	Traduction de ces fonctionnalités dans de comptabilités nécessaires) construire une offre
7	Definition des competences et des ressources
8	Identification des acteurs potentiels pour répondre aux besoins d'usages : marques mais aussi, spécialistes de la réparation, entretien, garantie des produits de luxe
9	Travail collaboratif avec le système d'acteurs (filieres de luxe, distribution etc) pour construire l'offre qui réponde à des fonctionnalités d'usage des produits de luxe

(Source : Vaileanu-Paun, 2011)

Dans ce contexte d'analyse des stratégies innovantes des entreprises pour une compatibilité avec le développement durable tout en créant de nouveaux centres de profit grâce aux enjeux d'usage, nous identifions quatre modèles alternatifs pour les marques de luxe ; le modèle fordien, le modèle de l'économie des services, le modèle de l'écologique - le verdissement à la marge du modèle fordien et le modèle de l'économie de la fonctionnalité.



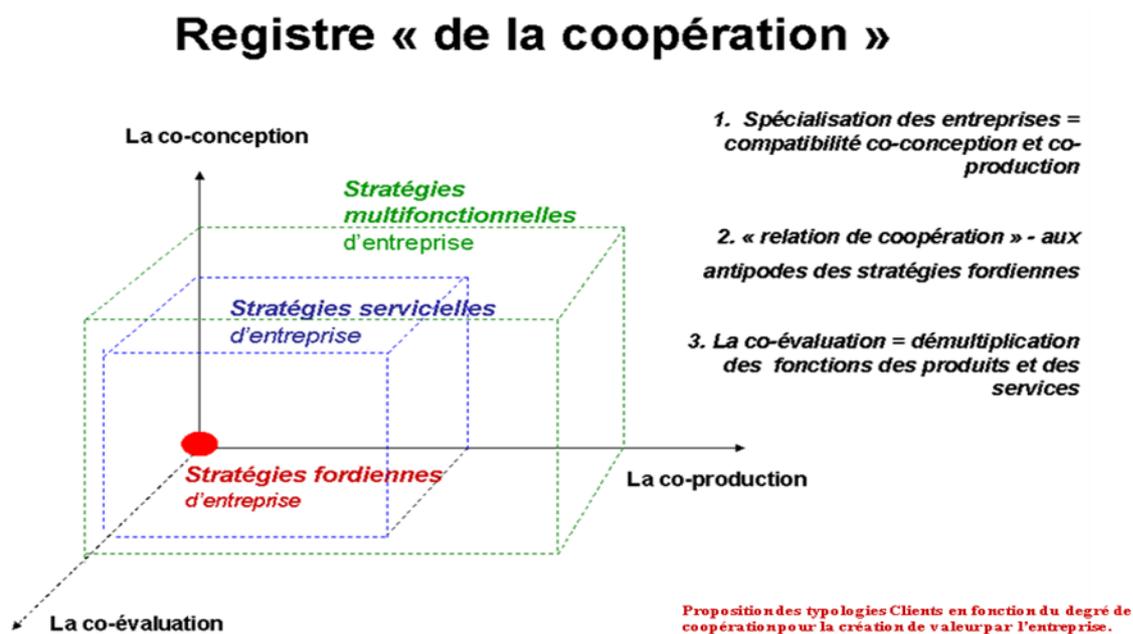
## II. NOUVELLES GRILLE DE LECTURE DE LA CROISSANCE DES MARQUES DE LUXE A TRAVERS LES CONCEPTS DE L'ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE

### 1. Renouveau de la relation client / fournisseur

Dans les approches de l'économie de la fonctionnalité, le périmètre d'intérêt et d'intervention des entreprises s'élargissent tout d'abord en dehors du secteur d'activité de production. L'entreprise envahit l'espace des clients avec un intérêt de mieux comprendre ses besoins et le système complexe de relations entre les besoins du client et son système d'acteurs influençant sa décision d'achat. Mais le client est fondamentalement « encastré » (Granovetter, 1985) dans son territoire ainsi que ses besoins qui se définissent en fonction des spécificités territoriales. L'entreprise n'est plus perçue comme ayant le seul but de création de profit mais elle intègre volontairement ou suite à une contrainte réglementaire les responsabilités sociales et environnementales en assumant une place plus importante dans le développement de la société moderne.

Le processus productif relève alors de trois dimensions qui ne se succèdent pas obligatoirement : la Co-conception, la coproduction et la Co-évaluation ensemble avec le client et les parties prenantes des solutions encastrées dans les territoires et évoluant en interdépendance avec celui-ci. Nous découvrons ainsi l'évolution de la relation client vers une recherche de solutions à un système des besoins multiples et évolutifs des clients connectés à un réseau d'acteurs encastrés dans le territoire.

Schéma 1 : Nouvelle grille de lecture de la relation de coopération avec le client dans l'économie de la fonctionnalité



(S)

Aux approches sectorielles de la création de valeur s'ajoutent une « approche fonctionnelle relevant d'une configuration productive fonctionnelle » (Vaileanu Paun, 2009) abordée par les entreprises qui recherchent des nouveaux centres de création de valeur compatible avec le développement durable dans la recherche de compréhension et capacité de réponse aux besoins des clients. On passe d'une relation de transaction à une relation de coopération avec le client en suivant la recherche par les entreprises de nouvelles solutions de croissance ou de fidélisation des clients existants tout en respectant les exigences environnementales et sociales.

Par exemple, les constructeurs d'automobiles investissent de nouveaux périmètres comme le marché de la signalétique routière ou bien le développement des infrastructures de la mobilité durable dans les villes, transformant les problématiques environnementaux (les problèmes du trafic, de la pollution dans ville par les voitures) en opportunités nouvelles de création de valeur partagée avec le territoire et les parties prenantes. Ces approches fonctionnelles sont complémentaires avec les logiques de production et ventes de voitures et relève des stratégies de création de valeur reconnue au niveau du territoire par les parties prenantes. Dans le domaine de la production et vente de l'énergie, on passe par exemple du modèle fordien de la vente de l'électricité ou du gaz basée sur des logiques d'augmentation du volume de vente, à la vente de solution de gestion du confort thermique, basé sur des logiques de réduction de consommation d'énergie et meilleure adaptation aux besoins spécifiques. Les clients d'EDF par exemple, deviennent même des producteurs potentiels d'énergie renouvelable (l'exemple de l'offre commerciale « **Bleu Ciel** » d'EDF) revendu à EDF à travers un contrat de co-construction de l'offre.

Ce que nous observons est l'intérêt des entreprises à internaliser les externalités négatives et positives, matérielles et immatérielles de leurs activités économiques perçues et évaluées au niveau des territoires à travers des différentes régulations et spécificités respectives au sens de « patrimoine collectif immatériel » (Du Tertre, 2008). On constate ainsi que les activités des entreprises du bâtiment ou du transport, deux secteurs à forte empreinte écologique, ne sont pas évaluées pareil en Asie ou en Europe par rapport à leur impact environnemental et sociétal. Dans les pays développés les entreprises tendent à se réapproprier leur responsabilité pour le développement du territoire à travers des logiques fonctionnelles issues des crises écologiques : les projets des villes durables, les éco quartiers, la mobilité dans les villes, etc. Cette espace d'intervention affectant la société et l'environnement du territoire avait été repris par l'action publique dans la période '70 à '90 étant considéré comme une contrainte dans le contexte de croissance post fordienne mais identifié comme opportunité de croissance dans le nouveau contexte d'institutionnalisation du développement durable.

barbara.armbruster@univ-tlse2.fr du modèle de l'économie de la fonctionnalité comme source de création de valeur en suivant toujours les logiques marchandes de réponses aux intérêts et besoins complexes et évolutifs des clients. Ces nouveaux centres d'évaluation de la valeur d'entreprises perçue par les clients et les parties prenantes relèvent des enjeux de **performance** au sens des capacités à répondre à des besoins multiples et souvent contradictoires des systèmes d'acteurs multi secteurs identifiés au niveau territorial.

## **Le cas de l'industrie du luxe en France**

Nous allons analyser le renouvellement de la relation client / fournisseur grâce à une lecture à travers les logiques de l'économie de la fonctionnalité des initiatives comme la Charte de bonnes pratiques de la filière mode et luxe co-signée en 2010 par la Fédération de la couture, du prêt à porter des couturiers et des créateurs de mode (représentant plus de 92 marques du luxe français) et plus de 215 façonniers français qui contribuent à la qualité des produits du luxe « made in France ».

Le choix pour analyser les implications et les significations de cette Charte a été fait dans le contexte de l'émergence de plusieurs initiatives destinées à renforcer la filière, notamment le lancement d'un Comité Filière, conformément à la politique de structuration des filières industrielles françaises stratégiques, comme le luxe, voulue par le ministre chargé de l'industrie (Etats généraux de l'industrie tirées par le Président de la République le 4 mars 2010).

Le Bilan Carbone en 2004 a généré des modifications dans l'organisation du travail de Louis Vuitton mais aussi dans son système d'acteurs qui contribuent à la création de la Valeur Luxe au cœur de son centre de profit. Cela témoigne de l'impact micro et méso (au niveau des filières) des changements chez un acteur majeur comme Louis Vuitton pour une compatibilité avec le développement durable.

### **Changement de l'organisation du travail et travail collaboratif avec les parties prenantes**

Depuis 2004 Louis Vuitton n'a pas hésité à modifier l'organisation pour réduire les émissions de gaz à effet de serre. Le Bilan Carbone a également eu pour effet de provoquer une conscience forte et un sens des responsabilités environnementales chez nos collaborateurs, quels que soient leurs métiers ou leur domaine d'expertise, ainsi que chez les partenaires. (Rapport de Développement durable de Louis Vuitton). Le Bilan Carbone est un outil fédérateur qui permet de sensibiliser et de responsabiliser l'ensemble des collaborateurs, internes et externes, en amont et en aval de la chaîne de production. (Sylvie Benard, LVMH).

Dès 1992, une direction dédiée à l'environnement a été créée par Bernard Arnault, Président-Directeur Général de LVMH (Moët Hennessy-Louis Vuitton). En 2001, Bernard Arnault a réaffirmé son engagement en signant une charte environnementale, qui exige que chaque marque du Groupe mette en place un système de management de l'environnement et intègre la notion de responsabilité environnementale. Cet engagement a été renouvelé en 2003 avec l'adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies, lancé par l'ancien Secrétaire général Kofi Annan. Les signataires s'engagent à appliquer et promouvoir dix principes dans le domaine des droits de l'homme, du travail et de l'environnement.

### **Changement d'organisation du travail**

Après avoir fait à peu près tous les ajustements à la marge du modèle fordien, Louis Vuitton, comme signataire de la Charte mais aussi comme l'un des leaders des initiatives en faveur d'un développement durable, semble prêt à incarner un nouveau modèle économique relevant des logiques de l'économie de la fonctionnalité, le véritable « the wind of change » dans les approches des économistes (Stahel 2004, Erkman 2004, Mont 2010, Bourg 2006, du Tertre 2009, Vaileanu-Paun 2009, etc) face à une crise structurelle englobant crise écologique, financière et de confiance.

Louis Vuitton modifie sa structure, et surtout ses comportements, en vue de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Un effort majeur a été engagé pour sensibiliser les collaborateurs de la Maison. Les voyages professionnels sont réduits grâce à l'utilisation étendue de la visioconférence, et un système de co-voiturage a été mis en place sur les sites de production. Les fournisseurs sont également tenus de respecter les réglementations environnementales ainsi que la convention CITES (Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora).

### **Plusieurs changements concrets ont été générés par l'intégration des enjeux du développement durable dans la stratégie du Groupe:**

- 60 % de produits de maroquinerie sont transportés par bateau (40 fois moins polluant que le transport aérien), versus 40 % en 2004.
- Le filmage plastique autour des palettes a été supprimé, engendrant une économie de 20 tonnes de plastique. Les emballages intermédiaires pour le transport des produits ont été supprimés entre les ateliers et les magasins, avec un résultat de 100 tonnes d'emballages en moins.
- Utilisation d'un papier éco labellisé (label écologique européen) pour l'ensemble des emballages.
- La consommation d'énergie dans les nouveaux magasins a été réduite de 30 %, grâce à un nouveau concept d'éclairage.
- La consommation d'électricité au siège Louis Vuitton a été réduite de 18 %.
- 1 100 heures ont été dispensées pour la sensibilisation et la formation des collaborateurs de la Maison.

Une stratégie de déssectorisation des approches environnementales est identifiée aussi dans le cas de la marque Louis Vuitton qui a renforcé en 2006 sa démarche environnementale au niveau de l'ensemble de ses activités : achats, production, logistique et distribution. Ainsi la Maison étend sa politique en 2007 à de nouveaux territoires tels que l'architecture, le merchandising et la création.

Dès les premières discussions avec l'équipe responsable du projet de Cergy Eole, la question de l'impact environnemental du nouveau bâtiment s'est immédiatement imposée. Cergy Eole deviendrait une référence pour la construction de futurs entrepôts, pour Louis Vuitton comme pour d'autres entreprises. (Vincent Barale, Directeur Logistique, Louis Vuitton)

### **Les enjeux de coopération dans les filières luxe**

Les signataires de la Charte sont des acteurs majeurs de l'industrie de luxe français qui se sont rendu-compte de l'importance de renforcer les potentialités et la réactivité des acteurs de la filière par une collaboration renforcée et le cas de l'importance des relations entre les marques et façonniers de la filière du vêtement de prêt-à-porter est représentatif. Les enjeux de coopération à long terme entre les marques (clients) et les façonniers sont considérés ainsi comme centrales pour structurer la durabilité des produits de luxe français.

La Charte précise qu'une meilleure communication, une meilleure compréhension mutuelle sont nécessaires pour renforcer la compétitivité de la filière. Certaines marques entretiennent déjà, et depuis longtemps, des relations denses et de très grande qualité avec leurs façonniers. Pour d'autres, il apparaît opportun de favoriser ce partage et cette connaissance mutuelle, par des actions spécifiques. » (Charte, 2010)

Les enjeux de co-évaluation sont aussi identifiés dans l'analyse de la Charte qui met l'accent sur l'importance de l'appréciation générale du « travail réalisé en commun sur l'année écoulée : les points positifs et négatifs, les améliorations à envisager tant sur les commandes, la qualité, la pro-activité, les informations échangées, les prix, ou tout autre point que les parties jugeront important pour entretenir une relation de qualité, professionnelle et à forte valeur ajoutée (Charte, 2010).

La Charte reconnaît aussi que la compétitivité des façonniers repose, pour partie, sur l'anticipation des commandes ou du moins des perspectives de volumes de commandes. Les marques feront leurs meilleurs efforts pour informer leurs façonniers, le plus en amont possible, de toute information et prévision pertinentes pour l'établissement et la révision des plannings de production.

Dans la lumière des logiques de l'économie de la fonctionnalité qui demande une meilleure compréhension en amont des besoins des clients (même une certaine anticipation) les acteurs de la filière conviennent qu'il est souhaitable et bénéfique pour l'ensemble de la chaîne, de faire participer les façonniers en amont dans le processus de développement et de mise au point des collections. La Charte convient que désormais, les façonniers disposent d'importantes capacités d'expertise technique qui sont de nature à permettre aux marques de réaliser des vêtements à moindre coût, tout en respectant la création et en préservant l'esprit du créateur.

### **Les asymétries dans la coopération des acteurs du luxe**

Dans les relations de coopération il y a plusieurs asymétries qui interviennent dans le domaine du luxe notamment concernant une asymétrie d'intérêt (Paun, Richard, 2010) une asymétrie des enjeux de promotion de la valeur luxe co-construite avec les clients (marques / façonniers).

Tandis que les façonniers souhaitent évoquer le nom de leurs clients, dans leurs prospections, les marques souhaitent, légitimement, garder les secrets inhérents à leurs produits et à leur organisation. Dans les conditions de la Charte plusieurs outils de réduction ou compensation des asymétries (au sens de Paun, Richard, 2010) sont envisagés : « les façonniers ont la liberté de mentionner, seulement oralement, le nom de leurs clients. Les marques s'engagent à leur tour à valider ces références données par leur sous-traitant auprès de tout prospect qui le souhaiterait. Par ailleurs, les façonniers sont parfois réticents à travailler avec les jeunes créateurs. Or, pour éclore, les créateurs doivent produire des collections. Sur ce dernier point, l'UFIH et la Fédération de la Couture collaborent pour mettre au point, avec le DEFI, un système de garantie de financement qui confortera les façonniers dans leurs relations avec les jeunes créateurs (Charte, 2010).

### **Typologies des acteurs de la Valeur Luxe relevant d'un nouveau modèle économique**

Trois typologies des marques de luxe sont identifiées par rapport à l'évolution du modèle économique vers des enjeux de coopération et en conformité avec les expériences dans les relations entre les marques et les façonniers reprises par la Charte Mode et Luxe.

1. Marques **englobantes - SOLITAIRES** : logiques d'assumer le risque financier, avec un investissement relevant des enjeux de la « **durabilité** » des biens
2. Marques **architectes – SOLIDAIRES** : logiques de travail collaboratif en réseau et valeur partagée entre les parties prenantes relevant des enjeux « **d'utilisation intensive** » des ressources

Cette typologie des marques de luxe s'est construite pendant les premières deux périodes identifiées (période d'ignorance des enjeux de développement durable et période de contestation) lors du

développement de l'industrie du luxe sur les logiques de control vertical du processus de création de valeur à travers l'internalisation des différents métiers sur la base des capacités et ressources importantes. Les relations de concurrence et les enjeux de confidentialité ainsi qu'une organisation verticale du travail sont à la base de ce modèle d'entreprise de luxe qui assume seule le risque financier mais vise une haute valeur ajoutée à travers ses stratégies solitaires.

Comme précisé par la Charte, « les grandes marques de la mode et du luxe restent attachées à garder en interne l'intégralité de la création et un très fort niveau de technicité. Dans ce cas, les façonniers se positionnent comme de véritables experts industriels et apportent leur valeur ajoutée sur la partie technique, pour optimiser le montage et donner tout conseil de nature à aboutir à un produit de grande qualité, réalisable en grande série et à un prix de revient optimisé (Charte). Cette typologie des marques de luxe s'est construite pendant les premières deux périodes de développement de l'industrie du luxe sur les logiques de control total du processus de création de valeur à travers aussi des capacités et ressources importantes. Les relations de concurrence et les enjeux de confidentialité ainsi qu'une organisation verticale du travail sont à la base de ce modèle d'entreprise de luxe.

Comme précisé par la Charte, « les grandes marques de la mode et du luxe restent attachées à garder en interne l'intégralité de la création et un très fort niveau de technicité. Dans ce cas, les façonniers se positionnent comme de véritables experts industriels et apportent leur valeur ajoutée sur la partie technique, pour optimiser le montage et donner tout conseil de nature à aboutir à un produit de grande qualité, réalisable en grande série et à un prix de revient optimisé (Charte).

Certaines marques de luxe ont suivi les transformations de la relation client favorisées par les technologies de l'information et de communication qui poussent vers des enjeux de coopération entre les acteurs pour compenser tout d'abord la manque des moyens pour produire tout en interne. Suite aux développements de ces relations de coopération, l'organisation du travail de ces marque de luxe change vers une plus grande réactivité aux besoins du marché ce qui apporte des bénéfices inattendus en terme de la dynamique d'innovation, réseaux de ventes et de promotion, etc. Ces marques de luxe deviennent plutôt des architectes, des rassembleurs des pièces modulables produites de manière plus ou moins standardisée (comme dans le cas de l'industrie aéronautique, Mounchini et Sautel, 2007) tout en gardant la criticité de sa propre créativité et image de marque. Ainsi les marques disposent d'un droit de propriété intellectuelle exclusif sur les créations et les modèles fabriqués pour leur compte.

La Charte précise que « les marques qui ne disposent plus de capacités techniques ou de l'intégralité des capacités techniques pour certaines pièces de collection spécifiques. Les façonniers fournissent, seuls ou en partenariat, des prestations plus larges pouvant aller du prototypage, du modélisme, à la mise au point, à l'industrialisation, au choix des tissus, ou tout autre service adapté .

Les signataires de la Charte mettent en évidence ainsi l'importance pour les façonniers de s'adapter aux stratégies différenciées des marques perçues ici comme clients non homogènes et avec des besoins évolutifs et offrir des prestations différentes, spécifiques et adaptées aux besoins particuliers de chaque client ce qui ne relève plus du modèle fordien.

### **Travail collaboratif dans les filières de luxe**

La Charte confirme certains blocages qui sont hérité du modèle fordien et qui empêchent le développement des filières de luxe dans leur développement. L'organisation de la production est fortement marquée par les habitudes historiques de la profession qui peuvent parfois constituer des freins à une meilleure compétitivité. La filière se caractérise tout à la fois par : un délai très long entre

la création d'un modèle et sa livraison en magasin, la volatilité des collections et les aléas de la demande finale (Charte, 2010). Les changements perçus par la Charte relèvent des changements de modèle économique vers une économie de la fonctionnalité qui raisonne sur la centralité de la relation de coopération des acteurs et surtout des logiques de co-construction des offres.

La Charte encourage les membres des filières de luxe vers les approches relevant des enjeux du travail collaboratif et en réseau en spécifiant que l'efficacité de l'ensemble de la filière reposera tout à la fois sur : une plus grande flexibilité, une meilleure réactivité de tous les acteurs de la filière le raccourcissement des délais entre création-production-livraison, une circulation fluide des informations et des perspectives tout au long de la chaîne.

### **Désectorisation des métiers du luxe**

On observe aussi des initiatives concrètes des acteurs de l'industrie du luxe face à la tendance de déssectorisation des métiers du luxe et surtout des compétences, en matière de « polyvalence des savoir-faire » ce qui encourage aussi « les éventuelles possibilités de travail en réseau » pour partager ces ressources humaines dans le contexte de changement.

## **2. La relation des entreprises avec les parties prenantes et le territoire**

Les entreprises **clients (qu'on va nommer ici « client »)** ne sont plus perçus aujourd'hui comme homogènes relevant d'un point dans une grille sectorielle de consommation mais comme un « **système d'acteurs** » qui influencent l'offre et la demande tout au long du processus économique de Co-conception, de coproduction (Stahel, 2002) et même de Co-évaluation. On assiste à une « déssectorisation de l'approche client » (**Vaileanu Paun, 2009**) comme base des stratégies de recherche de performance à travers l'identification des besoins multiples d'usage des produits et des services intégrés, ce qui relève de l'économie de la fonctionnalité. L'entreprise s'engage dans un renouvellement de la relation avec ses clients relevant d'une relation de coopération dans les logiques de l'économie de la fonctionnalité<sup>20</sup> (réponse aux besoins d'usages ou d'accès à l'usage). On passe de la vente d'un produit ou d'un service à la vente d'une performance solution Co conçue intégrant produits et services indissociables pour accomplir la fonction ou les fonctions recherchées par les clients et compatibles aussi avec les exigences de leurs systèmes d'acteurs (actionnaires, employés, consommateurs, autorités publiques et groupes de pression, etc.). La compréhension et gestion des « usages » sont au cœur des nouvelles logiques de création de valeur et les biens et les services ne sont que des supports parmi autres dans la réponse apportée aux besoins des clients.

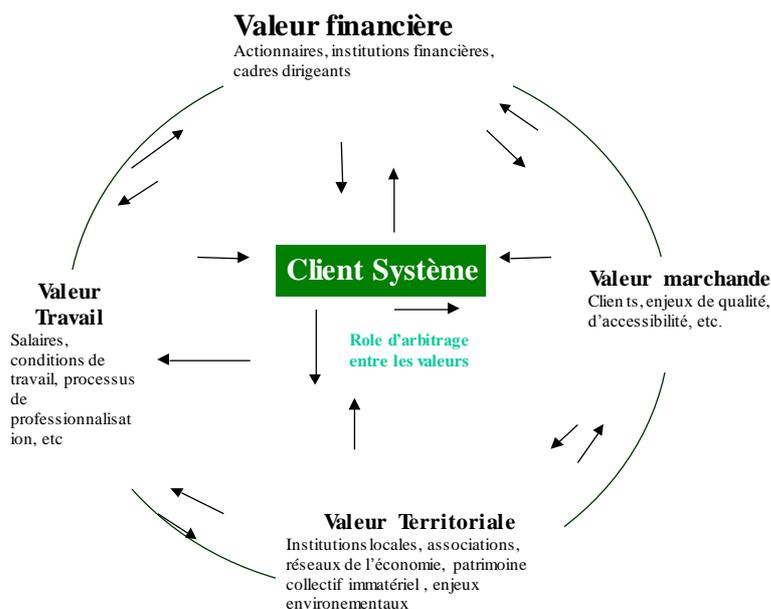
---

<sup>20</sup> *Rapport Cohen : « Au total, la priorité donnée à la satisfaction des clients pourrait conduire à leur offrir une solution globale pour répondre à un besoin et non à leur vendre des biens et services différenciés qui compliquent le choix du consommateur sans résoudre tous ses problèmes. C'est ce que propose l'économie de la fonctionnalité, des effets utiles ou du quaternaire : on vend un service plutôt qu'un produit, ce qui implique plusieurs biens et services en même temps.*

*Cette économie servicielle reste néanmoins limitée par son coût : le service reste plus onéreux que l'achat du seul bien, même si la valeur d'usage des biens durables réduit cette dimension. Elle est également limitée par l'attachement des consommateurs à la possession du bien, en particulier en ce qui concerne la voiture particulière. De fait, l'économie des effets utiles ou de la fonctionnalité prospère aujourd'hui essentiellement dans des secteurs produisant des équipements onéreux (imagerie médicale) et dans le marché interentreprises. »*

**Tableau 3 : Nouvelle grille de lecture du client et son système d'acteurs relevant de l'hétérogénéité du client dans les logiques de l'économie de la fonctionnalité**

**« CLIENT SYSTÈME » QUI AUTO DÉFINIT SES BESOINS EN FONCTION DES INTERACTIONS AVEC SES PARTIES PRENANTES**



Le système d'acteur développe des tensions et des influences multiples auprès du Client Système perçu au niveau du territoire.

La création de valeur par l'entreprise est influencée aussi par l'interdépendance entre les différentes valeurs de l'entreprise qui se trouvent dans une relation de interdépendance

Ainsi les enjeux d'évaluation des quatre valeurs se territorialisent et la valeur de l'entreprise est influencée aussi par ces registres d'évaluation multiples et même divergentes.

Les enjeux d'arbitrage, de mise en cohérence des quatre valeurs souligne l'importance d'une relation de coopération.

(Source : VaileanuPaun, 2009)

Les intérêts environnementaux imposés à travers les normes et les régulations pendant la période de contestation du modèle fordien commencent à nuire presque aux intérêts sociaux dans certains territoires qui subissent les effets de la mondialisation. Pendant cette période de spécialisation des territoires par rapport aux enjeux du développement durable, les communautés locales subissent des contraintes d'usage du territoire dans certains secteurs tandis que d'autres secteurs sont favorisés. Dans les pays pauvres qui n'échappent pas à cette période de spécialisation des territoires (soit destinés à une forte industrialisation soit comme réserve naturelle, des basins destinés à de protection de la biodiversité) devient des zones de conflit et de tensions entre les acteurs locaux et les défenseurs internationaux du développement durable. La spécialisation soit comme « territoire productif » soit comme « territoire réserve naturelle » dans la période '70 – '90, perçue comme solution de compromis pour poursuivre la croissance post fordienne tout en prenant en compte la protection de l'environnement est mise en cause par la crise structurelle actuelle qui demande des stratégies d'arbitrages entre les intérêts des acteurs multi secteurs au niveau du lui-même territoire. Les enjeux d'aménagement du territoire se voient ainsi revisités à travers les approches de l'économie de la fonctionnalité. Le territoire est ainsi perçu comme un creuset multi secteur de mise en cohérence entre des acteurs divers qui le mettent au centre de leurs stratégies de

« création de valeur partagée mais pas divisée » (Vaileanu Paun, 2009) grâce aux approches fonctionnelle : mobilité, ville durable, éco quartiers, etc.

La spécialisation du territoire (« le zonage »<sup>21</sup>) a apporté dans les années '70 – '80 une réponse satisfaisante à court terme avec une accélération de la production surtout dans les territoires industrialisés mais les effets de la mondialisation poussée par le maintien du modèle fordien exporté aussi aux pays en développement et l'intensification des régulations concernant le développement durable dans les pays de l'OCDE provoque des crises sociales majeurs dans les pays développés à cause des délocalisations. La reconversion des territoires est très difficile et coûteuse dans certaines régions comme le Nord Pas de Calais (Uzunidis, D, 2009). Le **territoire** est perçu tout d'abord dans la période d'intégration et de concertation des enjeux économiques, environnementaux et sociaux non pas seulement comme une ressource potentielle mais aussi comme réceptacle des externalités négatives mais aussi positives matérielles ou immatérielles, au sens des compétences créées par l'entreprise localisée, qui viennent enrichir le « patrimoine collectif immatériel » (du Tertre, 2007)<sup>22</sup>. L'évolution de l'offre des entreprises suit cette même logique en essayant de répondre à des besoins des clients et de leurs systèmes d'acteurs (actionnaires, employés, consommateurs, environnement et territoire) à travers des solutions intégrant et utilisant les produits et les services sans les diviser. Cette approche multi acteurs et multifonctionnelle relève du déficit du développement durable, celui de répondre en même temps aux enjeux économiques, environnementaux et sociaux.

**Le passage d'une « spécialisation des territoires vers une multifonctionnalité des territoires »**<sup>23</sup> (Vaileanu-Paun, 2009) génère également un changement des enjeux d'évaluation de la valeur des entreprises qui sera soumise à des « évaluations territorialisées » (Vaileanu Paun, 2009) par les différentes parties prenantes encadrées dans ce territoire. La valeur est ainsi créée à travers des relations de coopération avec les clients et les parties prenantes et relève des quatre dimensions en fonction des acteurs et registres d'évaluation : financière, marchande, travail (productive) et territoriale. Les articulations des changements des stratégies de développement durable des entreprises et des territoires à travers le renouvellement de la relation client et de son système d'acteurs dans la lumière des logiques de l'économie de la fonctionnalité génèrent des changements méso en terme d'évolution des formes de concurrence et de l'organisation du travail dans les entreprises. Les politiques d'aménagement du territoire relèvent également d'une lecture systémique<sup>24</sup> intégrant le métabolisme urbain, l'écosystème naturel, l'interaction entre systèmes et surtout la possibilité

---

<sup>21</sup> « Le zonage est un outil d'origine nord-américaine de réglementation et de contrôle de l'utilisation du sol. Le mot est dérivé de la pratique de diviser le territoire municipal en zones et d'attribuer à chacune des usages permis. La pratique du zonage est issue du constat que la cohabitation harmonieuse sur un territoire des usages résidentiels, commerciaux et industriels exige une ségrégation plus ou moins prononcée entre eux, ce qui entraîne qu'on leur alloue une ou plusieurs zones exclusives ou mixtes. Les premières tentatives de zonage se sont faites à San Francisco vers 1885 dans le but d'interdire les commerces de buanderie [1]. Ces règlements ont été jugés valides par les tribunaux malgré leur caractère discriminatoire manifeste contre les immigrants chinois ».

<sup>23</sup> VAILEANU PAUN, I., 2008, travaux de thèse convention CIFRE chez EDF, Université Paris 7 Denis Diderot : « Entreprises et territoires dans l'économie de la fonctionnalité. Le cas de EDF » (soutenance prévue en 2010)

<sup>24</sup> Forum Chine-Europe, un dialogue multi-acteurs soutenu par la Fondation Charles Leopold Mayer ([www.fph.ch](http://www.fph.ch))

de superposition de fonctions : « Les fonctions publiques trouvent place dans un « écosystème » lacustre et urbain »<sup>25</sup>.

L'un des exemples concluant de changement dans l'approche du territoire entre la période de contradiction entre les enjeux économiques et les enjeux environnementaux et la période de recherche de cohérence entre ces intérêts divers est représentée dans la définition des deux chartes concernant l'aménagement du territoire. Si la **Charte d'Athènes du 1933** prévoyait le principe de la table rase, du « zonage », l'urbanisme d'experts et la géométrisation et rationalisation de la ville, la **Charte d'Aalborg de 1994** prévoit une attitude patrimoniale en partant de l'existant et insérant du bâti dans un environnement multidimensionnel à travers la mixité fonctionnelle et un urbanisme participatif. L'Accord Mondial de Copenhague concernant la stabilisation de la hausse de températures à 2 degrés par rapport à l'ère préindustrielle, les pays industrialisés devant réduire de 40 % les émissions de gaz à effet de serre avant 2020 a même renforcé l'importance d'une approche différente du territoire intégrant les interconnexions des écosystèmes. Les travaux en France **du Groupe de la Mission Prospective du MEEDDM** sur la Ville Post Carbonne sont concluants pour ces nouvelles approches systémiques de la problématique d'aménagement du territoire dans le contexte de l'institutionnalisation du développement durable.

### **Dimension territoriale de la Valeur Luxe**

La Valeur Luxe « Made in France » des produits de luxe pousse en effet les marques de luxe comme Louis Vuitton à un redéploiement dans les régions françaises tout en entraînant un système entier des parties prenantes (artisans, façonniers, etc.) dans la co-construction de cette valeur luxe perçue à travers les enjeux de localisation, une valeur éminemment territorialisée.

Par exemple le groupe LVMH a ainsi ouvert un tout nouvel atelier de maroquinerie, près de Valence (Drôme) en déployant de nouvelles méthodes de fabrication dans un bâtiment conçu selon des critères de développement durable. Le site de 8 150 m<sup>2</sup> (dont 4 500 m<sup>2</sup> d'atelier) surplombe le petit village drômois de Marsaz et sera dédiée essentiellement à la fabrication de sacs à main. La nouvelle implantation va permettre d'augmenter de près de 50 % la capacité de l'ancien site de Saint-Donat qu'elle remplace. 70 personnes ont déjà été recrutées sur la centaine au total qui viendra s'ajouter aux 200 de l'ancienne manufacture.

La dimension sociale de cette stratégie s'ajoute à une forme d'organisation qui relève d'une valorisation de la main d'œuvre locale par rapport aux enjeux fordien de la production standardisée de masse à forte composante technologique pour capitaliser sur les gains de productivité. L'appréciation de la valeur des employés d'une marque de luxe est mise en évidence par le soin et l'investissement aussi du cadre de travail et de la valorisation du travail dans l'industrie du luxe ce qui est promu par les déclarations des deux dirigeants du Groupe.

Le site du Drome n'ira pas au-delà de 300 salariés, car la stratégie est de préserver des ateliers à taille humaine, où tout le monde se connaît. Certains outils sont développés pour retirer de la pénibilité au maroquinier, tout en lui permettant de conserver son savoir-faire.(Emmanuel Mathieu, directeur industriel de Louis Vuitton). Tout a été conçu pour réduire au maximum l'impact environnemental,

---

<sup>25</sup> WOESSNER, J., 2010, « L'influence de la notion d'écologie industrielle sur la conception des villes et des bâtiments »

tout en offrant aux maroquiniers un cadre de vie exceptionnel. (Yves Carcelle, Président de Louis Vuitton).

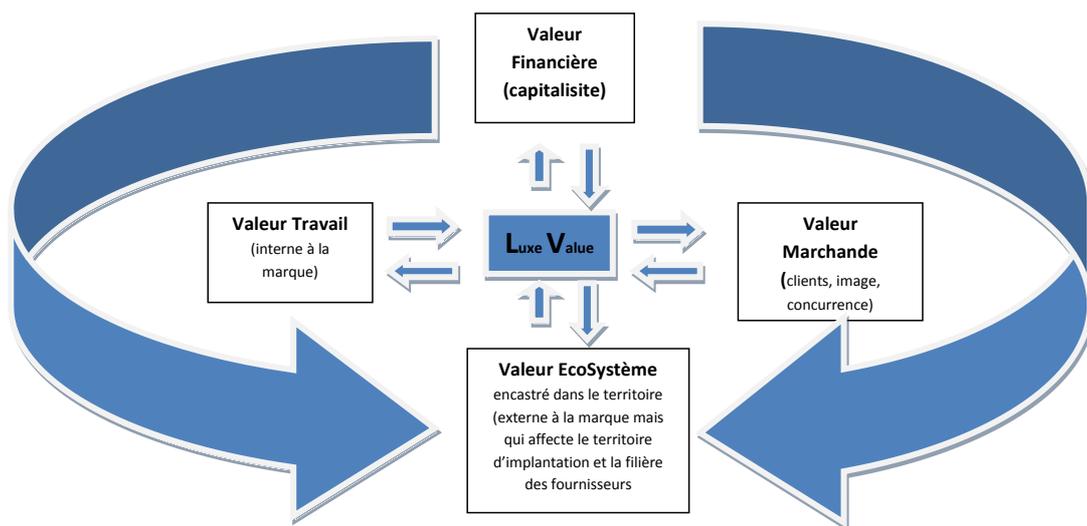
Les groupe de luxe s'efforcent en effet à se distinguer des stratégies fordistes de production de masse à travers les effets de de la production vu que le modèle économique soujacent aux valeur luxe, relève des enjeux de co-conception des produits rares, uniques même, de production durable et surtout de la qualité du travail artisanal qui est englobé dans chaque produit. Dans les sites de production des grandes marques de luxe, les nouvelles machines sont au service de l'homme et non l'inverse (M. Calaque, responsable de la production à Marsaz).

Dans une économie organisée selon les critères de qualité des filières de luxe la compétitivité internationale ne dépend plus principalement d'une main-d'œuvre bon marché ou de grands volumes de fabrication mais de la rareté et d'une valeur territoriale qui englobe un système des parties prenantes et surtout de traçabilité de l'origine des produits et la qualité du travail haut de gamme (donc, au contraire, un main-d'œuvre bien cher et expert).

Ainsi, les coûts de fabrication sont réduits grâce à une consommation efficace de matériaux et d'énergie, et la ressource critique devient le savoir-faire, l'expérience qui relève des enjeux de confiances (du Tertre, 2010). De plus, les frais de gestion des stocks se trouvent eux aussi fortement réduits par une standardisation modulaire (au sens Mouchino et Sautel, 2007) qui permet une hybridation des stratégies de production artisanale et des stratégies de production standardisées de certains composants.

Dans son nouvel atelier, la griffe phare du groupe LVMH reste fidèle à ses méthodes de fabrications traditionnelles et manuelles contribuent à la création de la Valeur Luxe mais des techniques automatisées, notamment pour la coupe, sont également mises en place depuis peu.

Figure 3. La Valeur Luxe comme valeur territorialisée construite par les parties prenantes à travers les 4 dimensions : financière, travail, marchande et écosystème



Une véritable économie de la fonctionnalité serait donc essentiellement territoriale. Cette tendance à la relocalisation pourrait offrir un contrepois à la logique actuelle des délocalisations.

### 3. La « Valeur Luxe » au centre de l'économie de la fonctionnalité territorialisée

**Les enjeux d'usage seraient –ils de nouveaux centres de création de profit générés par le modèle de marques de luxe ?** Dans la conception productiviste du système économique, la notion centrale est celle de valeur d'échange. Il s'agit désormais de donner la primauté à une autre notion : la valeur d'utilisation (Erkman, 2004). Au lieu de vendre des produits, il faut vendre des fonctions d'usage.

Autrement dit, il faut vendre l'usage des biens de luxe, et non les biens eux-mêmes ou ceux résultants de la contrefaçon. L'utilisateur devient alors l'agent économique central, au lieu de l'acheteur-consommateur. L'utilisateur n'a pas besoin d'acheter et de posséder les objets, il ne paie que les services dans un système organisé pour sa satisfaction, c'est à-dire optimisé pour assurer la qualité adapté à des besoins évolutifs et conjoncturels (Par exemple, avoir un sac rouge pour accompagner des chaussures rouges ou bien d'une autre couleur et texture lors des autres activités spécifiques). Il s'agit donc de passer à une véritable économie d'usage et plus encore une économie de la performance.

### **Durabilité et intensité d'usage des biens de luxe**

Le chemin déjà emprunter par les marques de luxe peut être capitalisé sur un usage optimale des ressource qui repose sur deux stratégies (Erkman, 2004) :

1. La **durabilité**, qui permet de diminuer la vitesse des flux de ressources et qui pour les produits de luxe contribue à travers les enjeux de confiance dans la valeur perçue
2. **L'utilisation intensive des biens**, qui permet de réduire le volume des flux de ressources à travers les enjeux d'usage, qui dans le cas des secteurs du luxe n'est pas suffisamment capitalisée comme centre de création de valeur supplémentaire

L'objectif de cette double stratégie peut également s'exprimer de la manière suivante : il s'agit d'obtenir des réponses adaptés à des besoins évolutifs (qui assurent le renouvellement de l'offre de luxe) avec le moins de ressources possible par « unité d'utilisation » (Erkman, 2004). L'unité d'utilisation, ce peut être le nombre de kilomètres parcourus pour un véhicule ou bien la durée de vie utile exprimée en minutes, heures ou années selon l'objet de luxe utilisé par un ou plusieurs consommateurs.

### **Stratégie de la durabilité**

La stratégie de la durabilité consiste à prolonger la durée de vie des biens, ce qui permet de réduire la vitesse des flux de ressources. Dans cette lecture de l'économie de la fonctionnalité les marques de luxe double au moins la durée de vie des biens (grâce à leur « Valeur Luxe » perçue) en diminuant ainsi de moitié les déchets correspondants.

Pour la majorité des biens la notion de durabilité évoque naturellement des images d'objets vieux, tristes, démodés et dépassés technologiquement qui perdent leur valeur dans le temps et à travers l'usage. À ces clichés s'ajoute une connotation misérabiliste d'usure excessive et de récupération motivée par la pauvreté (Erkman, 2004). Les biens de luxe relèvent d'un autre modèle économique qui propose une démultiplication de la « Valeur Luxe » à travers le temps et l'usage (par exemple dans les conditions de l'usage par des personnalités reconnues).

### **La temporalité comme démultiplicateur de la Valeur Luxe**

Pour les produits de luxe (basé sur un modèle de production qui relève des enjeux de pertinence et de confiance dans les marques de luxe et différent du modèle fordien qui encourage à la consommation des produits jetables) la dimension de la temporalité joue le rôle de démultiplicateur de la valeur, ce qui est totalement opposé du modèle fordien qui caractérise aussi la contrefaçon. En effet, la **stratégie de la durabilité** qui caractérise les produits de luxe, comme une sorte d'ADN qui englobe ex ante un modèle spécifique d'usage une certaine garantie de la qualité à long terme ne préconise pas de renoncer à la nouveauté, au progrès technique, ni même aux plaisirs de la mode. Concrètement, la stratégie de la durabilité prépare ex ante les biens de luxe à un cycle de vie relevant de l'économie de la fonctionnalité et qui repose sur au moins quatre piliers (Erkman, 2004) :

1. **La prévention**, qui consiste à concevoir les produits, dès le départ, pour durer longtemps. On prend ainsi le contre-pied de l'approche en vigueur dans le paradigme productiviste, où l'usure et l'obsolescence rapides des produits sont programmées. Parmi les outils préventifs, on peut mentionner la construction modulaire d'un produit: au lieu de jeter l'appareil entier, on ne remplace que la partie usée ou dépassée technologiquement. Cette philosophie modulaire (F. Korte , 1993) s'accompagne d'une standardisation des composants et de leur compatibilité avec d'autres appareils: par exemple des imprimantes et des ordinateurs vraiment compatibles tout en étant de marques différentes, de sorte qu'en changeant l'un il reste possible d'utiliser l'autre. On voit donc que loin d'être rustique, la durabilité fait appel aux technologies et au design les plus avancés.

2. **L'entretien**, qui permet de prolonger la durée d'utilisation. Mais il s'agit ici d'un véritable système d'entretien, sans commune mesure avec les services de réparation actuels, qui tentent généralement de convaincre le client d'acheter du neuf, puis effectuent la réparation à contrecœur, dans des délais et à des prix souvent prohibitifs.

3. **L'utilisation** « en cascade », où l'on réutilise des biens usagés pour des fonctions moins exigeantes.

4. Pour prolonger la durée de vie des biens et des ressources, les marques peuvent aussi mettre sur pied **des « services de revente »**. Ces services seraient chargés de revendre le matériel dont le client n'a plus besoin. Ces opérations de revente s'effectueraient avec autant de soin que le service des achats en met à acquérir au meilleur prix les matériaux, les biens et les services nécessaires à l'activité productive de l'entreprise.

### **Le cycle de vie des produits de luxe ne s'arrête pas avec la relation de transaction (l'achat du produit)**

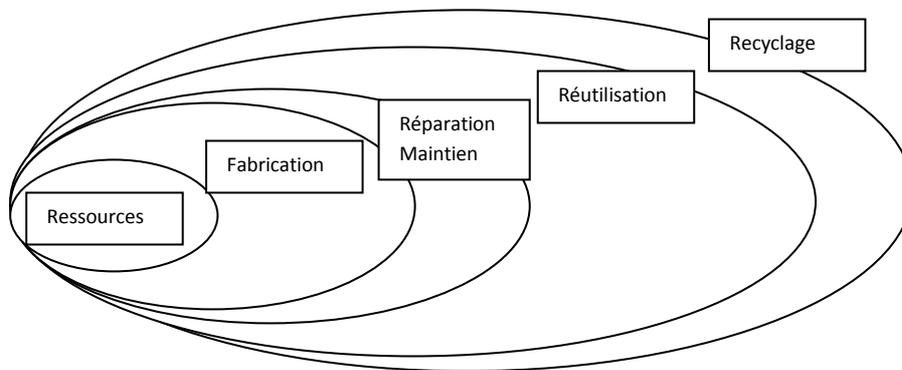
L'avantage des stratégies des marques de luxe qui ont déjà entamé une véritable analyse du cycle de vie de leurs produits et services c'est qu'elles sont capable ensuite à poursuivre la compréhension des logiques de création de valeur au-delà de la relation de transaction (la vente des produits de luxe) en suivant les enjeux de création de valeur à travers le cycle d'usage des produits de luxe. Celui-ci est plus long et plus efficace en matière de création de valeur que dans le cas des produits habituels. La vie du produit de luxe continue mais en dehors de l'activité directe de la marque mais en suivant des trajectoires divers dans le cercle du système d'acteurs (consommateur, services après vente, etc) qui assure la pertinence de la Valeur de Luxe, d'où l'importance de la prise en compte de cette partie manquante du cycle de vie des produits de luxe. Cette relation de transaction entre la marque et le consommateur lors du moment de la vente empêche de fermer véritablement le cycle complet grâce à une approche active compréhension des enjeux d'usage et de réutilisation des biens de luxe.

Au cœur de la philosophie de la durabilité et de l'utilisation intensive des ressources dans la lecture de l'économie de la fonctionnalité, on trouve donc une stratégie en quatre boucles (Stahel, 1992, Institut de la durée) :

- la réutilisation du produit (après contrôle de son état) ;
- la réparation du produit (de ses composants) ;
- la remise en état et la mise à jour technologique ;
- le recyclage des matériaux.

Comme le montre Walter Stahel, qui a élaboré le schéma présentant la stratégie d'entretien en quatre boucles (Stahel, 1992) qui implique une vision nouvelle du cycle économique a été adapté ici pour le modèle économique des marques de luxe.

Figure 2. Les 5 boucles de la stratégie de la durabilité des produits de luxe



(Source : Vaileanu-Paun, 2011)

La compatibilité avec les logiques de l'économie de la fonctionnalité se retrouve ainsi dans le respect par des marques de luxe comme Louis Vuitton de la règle des « 4R » inscrite dans le rapport du développement durable présentant une stratégie complexe :

- renouveler (utiliser des ressources renouvelables –bois coton cuir- et revaloriser les déchets)
- recycler (favoriser l'utilisation des matériaux recyclés, recycler le maximum de matériaux)
- réduire (réduire les déchets, la consommation d'énergie, les emballages)
- réviser (réviser les méthodes de transports, réviser les méthodes opératoires et logistiques, les modes de chauffage et d'éclairage)

Selon la perspective traditionnelle, le point de départ du processus industriel réside dans les inputs de matériaux vierges, pour aboutir au produit, puis à leur vente. La stratégie de l'économie de la fonctionnalité inverse entièrement cette manière de concevoir le cycle économique: on commence avec les stocks des produits chez les usagers, on comprend l'évolution des besoins et on considère comme secondaires les inputs de matériaux vierges et la production de composants ou de produits neufs qui n'est qu'une conséquence (et non pas le but) de l'épuisement des enjeux d'usage des produits déjà sur le marché. La rentabilité de ces cycles relevant de l'économie de la fonctionnalité est

proportionnelle à leurs taille : plus une boucle est petite, plus elles es économiquement efficace d'où l'intérêt de l'intégration ex ante dans le processus de la production de la dimension de durabilité, de qualité. La valeur intrinsèque d'un produit diminue avec la longue des boucles, d'où l'intérêt de développement structurel des relations entre les acteurs qui contribuent à la valeur luxe : les entreprises d'assurance, d'entretien, de réparation, etc. Ces taches sont souvent internalisés par la marque de luxe ce qui lui offre d'autres centre de création de valeur en plus de la relation de transaction lors de la vente des biens de luxe.

Les conséquences bénéfiques environnementales et sociales des stratégies de l'économie de la fonctionnalité sont identifiées par l'effet de substitution des activités de production et vente des biens de luxe neufs dans les logiques de production et consommation de masse (proposés par la contrefaçon) par des activités de maintenance, de réparation, d'actualisation, etc. Cela entraînerait une augmentation du nombre et de la qualification des emplois plus stables et de proximité, moins liés au lieux de production fordienne, avec des techniques moins mécanisées pour des opérations non standardisé et des volumes réduites mais à forte valeur ajoutée. On anticipe une substitution de l'énergie et de la matière par de la main-d'œuvre, un phénomène connu et inhérent aux activités liées au prolongement de la durée d'utilisation et à l'optimisation de l'utilisation (Erkman 2004, Stahel, 1992).

Cette approche entraînerait d'une par la consommation des nouveaux produits de luxe relevant des usages nouvelles (et non pas à cause de leur qualité moindre) et par l'intensification des usages par les logiques de reprise et réutilisation, amélioration permanente des biens en usage, plutôt qu'une substitution incessante de produits programmés comme imparfaits par d'autres produits imparfaits (au sens du vieillissement programmé des produits). Les couts des imperfections dont internalisées par l'exploitant du bien de luxe qui minimise les couts de réparation, entretien par des enjeux de prévention et ex ante par les logiques de production durable garanties à long terme, ce qui est différent de la stratégie de création de valeur fordiste lors de la vente des produits jetables avec un maximum de 3 mois de garantie.

Dans ce nouveau modèle économique qui ne repose plus sur l'âge des composants ou de l'objet mais sur sa qualité dans le fonctionnement perçue à travers aussi des enjeux de confiance, la ressource critique devient le « savoir-faire », l'expérience des employés qualifiés, polyvalent, réactifs, de proximité, donc éminemment territorialisés. Cette tendance à la relocalisation relevant du modèle de l'économie de la fonctionnalité justifierait ainsi certaines marques de luxe français dans leur choix d'ouvrir des ateliers à taille humaine en France en générant une dynamiques fonctionnelle dans l'ensemble du système d'acteurs qui contribue à la Valeur Luxe : Made in France.

Les effets perçus en terme des externalités positives au niveau du territoire, sont révélateurs d'une transformation des rapports entre les acteurs vers des logiques de co-construction et co-évaluation d'une valeur territorialisée partagée entre les parties prenantes.

### **Exemple de stratégie de durabilité (dans les logiques du modèle de l'économie de la fonctionnalité) chez l'un des membres signataire de la Charte : Louis Vuitton**

Chez Louis Vuitton, les designers et les artisans produisent des « bagages de très haute qualité, créés pour durer » – une conception singulière du développement durable. (Emmanuel Mathieu, Directeur Industriel, Louis Vuitton). Chez les marques de luxe, chaque produit, créé pour durer, s'appuie sur la confiance de qualité qui repose sur une organisation rigoureuse et notamment sur des systèmes de mesure objective. La transmission du savoir-faire et du patrimoine est le socle de notre Maison Louis

Vuitton, fondée il y a plus de 150 ans. Ces valeurs conduisent naturellement à respecter le patrimoine de l'humanité : la nature (Rapport de développement durable de Luis Vuitton)

L'entreprise en général, tout comme les marques de luxe, se révèle comme un centre d'arbitrage des différents intérêts et registres d'évaluations : employés, actionnaires, clients et autres parties prenantes. Sa capacité de mettre en cohérence ces intérêts et créer une valeur reconnue et partagée sans être divisés entre les acteurs, relève d'un modèle économique intégrant les enjeux financiers, environnementaux et sociaux.

En suivant la logique de réponse aux besoins des clients et des parties prenantes l'entreprise retrouve la « dimension territoriale » (Vaileanu-Paun, I., 2009) de sa stratégie de création de valeur. L'intérêt de l'entreprise se déplace de la production des biens ou des services vers la compréhension des besoins de ses clients et de son système d'acteurs pour répondre avec la vente de la performance. Cela le guide vers une meilleure connaissance de l'environnement de ceux-ci et des impacts sociaux de l'offre sur le périmètre d'intervention de ses clients. Le territoire de localisation des clients avec toutes les parties prenantes (associations des citoyens, associations professionnelles, pouvoirs publics, habitants, mais aussi régulations spécifiques, configurations géographiques spécifiques, etc.) devient une variable importante dans la recherche des solutions visant à satisfaire les besoins évolutifs des parties prenantes (systèmes d'acteurs) encastrés dans son territoire.

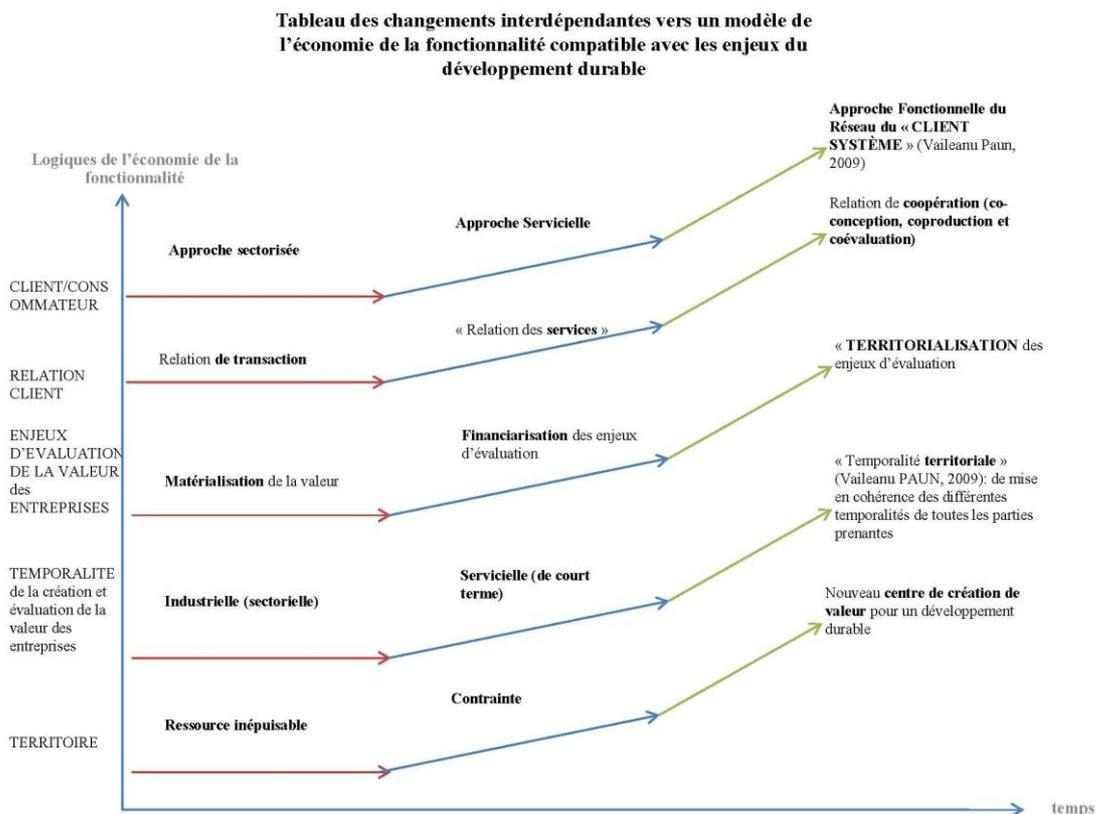
**Les stratégies d'innovation de l'entreprise relevant de l'économie de la fonctionnalité sont déssectorisées** à leur tour à travers les enjeux du développement durable qui incitent des entreprises à considérer la diversité des opportunités des innovations pour contribuer à l'augmentation de l'efficacité énergétique par exemple ou à la réduction des GES. Nous observons que ces innovations sont plutôt incrémentales dans leur secteur de base de l'action de l'entreprise mais radicales et même de rupture dans d'autres secteurs. Cela assure la capacité des entreprises à capitaliser sur leur avantage comparatif technologique dans le secteur de base sans perturber son propre marché mur mais encore productif dans leur propre secteur. Au niveau macro-économique, cette stratégie d'innovation a un rôle de démultiplicateur des effets de développement durable dans tous les secteurs. Le périmètre de **l'innovation** des entreprises est ainsi étendu au nom des enjeux du développement durable et ne relève plus seulement des objectifs de gains de productivité dans la production des produits ou des services, mais aussi d'une performance environnementale et sociale perçue au niveau des parties prenantes à travers des évaluations rendues publiques ou du respect des normes et intégrés ex ante dans la stratégie de l'entreprise.

Par exemple, Louis Vuitton a contribué aux enjeux d'innovations dans le domaine de l'architecture en suivant des logiques d'économie d'énergie et des ressources matérielles dans la construction. Lors de l'Exposition universelle 2005 à Aichi, au Japon, sur le thème de « la sagesse de la nature ». Louis Vuitton a présenté une Maison dont la façade était entièrement couverte de disques de sel marin a été bâtie pour l'occasion : une manière pour Louis Vuitton de susciter une volonté collective, dans et au-delà de l'entreprise, former, sensibiliser et impliquer son personnel, tout en incitant ses fournisseurs et partenaires à le suivre dans cette démarche.

Le développement des stratégies des entreprises vers des « solutions multifonctionnelles » (Vaileanu Paun, 2009) capable de répondre aux demandes du client et de son système d'acteurs envoie vers une approche différente du territoire. « L'approche multifonctionnelle du territoire » (Vaileanu Paun, EDF, 2009) permet d'envisager l'usage du territoire par une diversité d'acteurs qui partage sans diviser le même espace. On peut ainsi envisager des activités de tourisme, des activités agricoles, l'installation des éoliennes pour la production de l'énergie renouvelable, des projets de protection de la biodiversité sur le même territoire et la même temporalité d'usage.

**L'organisation du travail** se retrouve transformée également dans cette troisième période. En suivant la relation de coopération avec le client le temps et le lieu de travail se déplacent en fonction de la disponibilité et l'accessibilité du client. Mais le client aussi intervient dans l'espace de travail de l'entreprise (Dujarier, 2009)<sup>26</sup> en partageant des tâches en échange des bénéfices subjectives (réductions, accessibilité des services à distance et en dehors des horaires de travail classiques).

*Graphique 2 : Tableau des changements indépendants vers un modèle de l'économie de la fonctionnalité compatible avec les enjeux du développement durable*



Source : Vaileanu-Paun, 2009c

<sup>26</sup> DUJARIER, M.A., 2009, « Le travail du consommateur. Comment nous coproduisons ce que nous achetons », Editions La Découverte

## **Evolution des formes de concurrence et enjeux de territorialisation de la Valeur Luxe**

La concurrence internationale met à l'épreuve les relations entre les acteurs mais les enjeux de qualité et performance encourage la fidélisation des réseaux de fournisseurs identifiables de manière territoriale « made in France ». Les façonniers reconnaissent aux marques la liberté de choix quant à leurs sous-traitants, ainsi que la valeur d'une saine concurrence, mais dans le même temps, ils veulent éviter les risques de ruptures brutales et abruptes (Charte, 2010).

Dans le contexte d'une concurrence internationale les acteurs français de l'industrie de luxe ont compris l'importance des enjeux de coopération dans la co-construction d'une valeur territorialisée (les marques français de luxe) perçue comme répondant aux meilleures exigences de performance. Les maisons françaises exercent ainsi une puissance d'attraction indéniable qui rejaillit sur un grand nombre de secteurs économiques bien au-delà de la mode : la culture, en passant par l'architecture, les vins, la cuisine, le design et le tourisme. (...) Il est essentiel, dans ce contexte, de renforcer l'ensemble de la filière notamment par une meilleure collaboration entre marques et façonniers. La force de la France repose sur une combinaison de qualités et d'atouts uniques au monde (Charte, 2010). La Charte propose que chaque façonnier soit responsable de la constitution et de la qualité de son propre réseau ce qui interroge les enjeux de confiance et qualité imposée par l'offre de luxe qui relève d'une évaluation territorialisée : « made in France ».

Ainsi les signataires de la Charte sont rassurés qu'une meilleure connaissance des différentes étapes créatrices de valeur ajoutée serait essentielle dans la création de valeur tant du côté façonnier, que du côté marque. Les enjeux de confiance sont aussi perçus comme contribuant au travail collaboratif et une grande confiance mutuelle en est considérée comme le préalable. De part et d'autre, il apparaît que des marges de risque peuvent être prises, compte tenu des aléas fréquents dans la mise au point des collections et dans les prévisions de vente. L'idéal est un échange sincère entre les parties afin de partager les doutes, les risques, le flou parfois.

Dans la lumière des concepts de l'économie de la fonctionnalité, les filières du luxe français sont un effet un exemple d'approche responsable pour la création d'une valeur territorialisée (ou les filières de la production comptent dans l'évaluation). D'autres travaux de recherche seront faits pour approfondir la voie de développement des stratégies de mise en usage intensif des produits et services de luxe comme alternative durable aux besoins de consommations des marques par de plus en plus grand nombre des consommateurs. Ainsi, au lieu d'acheter un sac Luis Vuitton de la contrefaçon, on va louer un sac adapté avec la couleur et la garde-robe lors d'une soirée en bénéficiant d'autres sacs et couleurs à d'autres moments tout en contribuant à la création de la valeur par l'usage intensif de la même ressource matérielle. Il reste donc un grand chantier à ouvrir pour analyser les enjeux de croissance basée sur la démultiplication des usages des produits et des services de luxe dans les nouvelles approches de l'économie de la fonctionnalité : le passage de la propriété de certains produits de luxe à l'accès et l'usage intensif de tous les produits de luxe à travers la vente de performance (relevant d'un système de produits et services intégrés).

## **CONCLUSION**

L'évolution des modèles économiques les dernières 60 ans n'est pas homogène mais relève de trois périodes délimitant des stratégies d'entreprises différentes ou la place de l'entreprise et l'impact du territoire sur son processus de création et évaluation de valeur change au fur et à mesure de l'évolution vers un processus d'institutionnalisation des approches de soutenabilité

de la croissance économique. Plus on devient conscient de l'impact négatif sur l'environnement du modèle de croissance fordien, plus le rôle de l'entreprise devient central dans le développement d'un modèle économique capable de répondre à des besoins fonctionnels et s'arroge une place importante dans la recherche de cohérence entre les intérêts de ses différentes parties prenantes (« entreprise système d'acteurs»). L'entreprise recadre son objectif vers la création d'une « valeur territorialisée » qui englobe une dimension financière, marchande, travail et territoriale. Le rôle du territoire se transforme d'une contrainte, un coût dans la période de spécialisation dans un véritable centre de création de valeur à travers sa dimension multifonctionnelle (au sens de capacité de valoriser plusieurs aspect du même territoire à travers l'activité des entreprises dans différents secteurs : agriculture, tourisme, production d'énergie éolienne, etc.).

L'intérêt de cette approche est de comprendre l'économie de la fonctionnalité comme résultat d'une dynamique de l'évolution du modèle économique dominant vers une compatibilité avec le développement durable qui offre un rôle plus important aux entreprises dans la société. La centralité du processus d'évolution réside dans le renouvellement de la relation avec les clients et leurs systèmes d'acteurs (« client système ») et sur la prise en compte d'un nouveau rôle du territoire comme « centre de création de valeur territorialisée partagée mais non pas divisée. » (Vaileanu Paun, I., EDF, 2008) répondant simultanément aux exigences économiques, sociales et environnementales.

Ces changements micro qui relèvent d'un passage d'une relation transactionnelle à une relation de coopération (Co-conception, coproduction et Co-évaluation) avec le client et son système d'acteurs encastrés dans le territoire, génèrent des changements méso et macro à travers la Co-développement des normes et des innovations sociales compatibles avec un développement durable. La valeur des entreprises relève ainsi des enjeux d'évaluation territorialisés qui intègrent les enjeux de gouvernance et d'arbitrage des différentes dimensions de la valeur des entreprises : (dimension financière, travail, marchande et territoriale). Cette valeur ainsi identifiée est donc indissociable du territoire d'évaluation (périmètre spatiale et temporel perçu comme construit institutionnel) et relève d'un contexte spécifique de centralité des enjeux du développement durable.

Le luxe relève des logiques d'évaluation de la valeur territorialisée (made in France) dans le contexte des enjeux d'accès à une fonction de performance garantie à long terme ex ante par la confiance dans la haute qualité des produits et des services de luxe mais aussi grâce à une approche de durabilité dans la production de luxe (on ne jette pas les produits de luxe... mais aux contraire, leur valeur augmente dans le temps).

A travers cette lecture du secteur du luxe dans la lumière de l'économie de la fonctionnalité on se rend compte que la tendance de changement vers une économie de la performance signifierait en effet une approche généralisé du modèle économie du luxe avec des changements structurels en termes d'accès démultipliés aux mêmes supports matériels performants.

La stratégie de la durabilité subjacente aux filières du luxe consiste à prolonger la durée de vies des biens ce qui est en compatibilité avec les logiques du modèle de l'économie de la fonctionnalité et surtout à l'antipode du modèle soujacent de la contrefaçon basé sur les logiques fordienne.

Ainsi, le modèle sous-jacent des marques de luxe non seulement relèverait-il du modèle de l'économie de la fonctionnalité à travers les logiques de production sur la base d'une dimension durable et d'une valeur territorialisée mais en plus, il serait prêt à ouvrir des nouveaux centres de création de valeur à travers la dimension de l'intensité d'usage (les 3 boucles restants non capitalisés encore au niveau de leur juste potentiel).

## **BIBLIOGRAPHIE**

BODET C. et LAMARCHE, T, 2007, « Responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste », *Revue de la régulation*, n° 1

BOURG, D. et 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. » In: BUCLET, N. *Growth Employment and location of services: new trends in a global world. XVth International RESER Conference, 22-24 Septembre 2005, Granada (Espagne). Granada: RESER, 2005, p.17*

Chantier n°31 – Groupe d'étude « Economie de Fonctionnalité » - « Rapport final au Ministre d'Etat, Ministre de l'Energie, de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire – Octobre 2008

Charte de bonnes pratiques de la filière mode et luxe signé par le Président de la Fédération Française de Couture, du prêt à porter des couturiers et des créateurs de mode, M. Didier Grumbach, par le Président de l'Union Française des Industries de l'Habillement et par le Ministre chargé de l'Industrie, M. Christian Estrosi

COASE, R. H., 1937, *The Nature of the Firm*, traduction française dans *Revue Française d'Economie*, vol. II, n°1, 1987.

COHEN, D., 2009, « Sortie de crise. Vers l'émergence de nouveaux modèles de croissance? », *Centre d'Analyse Stratégique*

De la MOTHE J., Foray D. (eds), 2001, *Knowledge Management in the Innovation Process*, Kluwer, Boston.

DJELLAL, F. et GALLOUJ, F., 2009, « Innovation dans les services et entrepreneuriat : au-delà des conceptions industrialistes et technologistes du développement durable », *Les Cahiers de l'Innovation*, n° 29.

DOSI G. and L. MARNEGO, 2000, 'On the Tangled Discourse between Transaction Cost Economics and Competence-Based Views of the Firm' in N. Foss and V. Mahnke (eds), *Competence, Governance and Entrepreneurship*, Oxford: Oxford University Press.

Erkman, S., 2004, « Vers une écologie industrielle », Editions Charles Léopold Mayer, pp.157-170.

DOSI, G., R. Nelson and S.G. Winter (eds), 2000, *The Nature and Dynamic of Organizational Capabilities*, Oxford/New York: Oxford University Press.

Du TERTRE C. 1999, "Intangible and Interpersonnal Services : Towards New Political Economy Tools. The French Case", in *The Services Industries Journal*. Vol. 19. n°1, pp. 18-34.

Du TERTRE, 2009, communication lors de la journée d'étude « Economie de la fonctionnalité : vers un nouvel Eco Business Model ? » le 2 avril 2009, Université de Lausanne

Du TERTRE, C., 2006, « Economie de la fonctionnalité, développement durable et innovation institutionnelle », ARTEMIS-GERME

Du TERTRE, C., 2007, « Investissements immatériels et patrimoine collectif immatériel », in C. Laurent et C. du Tertre (éditeurs), *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, Editions L'Harmattan, Paris.

Du TERTRE, C. 2008, « Ouvrir le champ de l'évaluation de la performance au registre des externalités » - une condition des coopérations entreprises / collectivités territoriales » in Edith Heurgon (coord.), « Le développement durable, c'est enfin du bonheur ! » Éditions de l'Aube, pp. 104 – 120

DUJARIER, M.A., 2009, « Le travail du consommateur. Comment nous coproduisons ce que nous achetons », Editions La Découverte

DUPUY, C., Burmeister A., 2003, *Entreprises et territoires: les nouveaux enjeux de la proximité*, La Documentation Française

EYMARD-DUVERNAY, F., 1994, « Coordination par l'entreprise et qualité des biens », in Orlean A. (éd), *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris, P. 307-344.

FAUCHEUX, S., NICOLAI, I., 1998, « Environmental Technological Change and Governance in Sustainable Development Policy », *Ecological Economics*, Vol. 27, n°3, pp.243-254.

FAVEREAU, O., 1996, « L'économie normative de la rationalité limitée », in Brochier H., *L'Economie normative*, Economica, Paris, p. 109-123

Forum Chine-Europe, un dialogue multi-acteurs soutenu par la Fondation Charles Leopold Mayer ([www.fph.ch](http://www.fph.ch))

Fondation CONCORDE, 2011, « Nouvelles visions pour une société de la connaissance : L'économie de la fonctionnalité, vers un nouveau modèle économique durable », Paris

- GADREY, J. 2010 , (cf. communication au Forum Esprit de l'innovation de Poitiers publié dans the « Handbook of Innovation and Services, 2010) « La crise écologique exige une révolution de l'économie des services », Développement durable et territoires [En ligne], Points de vue, mis en ligne le 02 septembre 2008, URL : <http://developpementdurable.revues.org/index6423.html>
- GADREY, J., 1996, « Economie des services », Repères, La découverte (2e édition), Paris.
- GADREY, J., 2000, « The characterization of Goods and Services: an alternative approach », review of Income and Wealth, 4, 3, p. 369-387.
- GALLOUJ, F and WEINSTEIN, O., 1997, « Innovation in services », Research Policy, 26, p. 537-556.
- GALLOUJ, F., 2002b, « Knowledge intensive business services : processing knowledge and producing innovation » in Gadrey, J., Gallouj, F. (eds), Productivity, Innovation and knowledge in services, Edward Elgar Publishers, Cheltenham, p. 256-284.
- GILLY, JP., TORRE A., 2000, Dynamiques de proximité, L'Harmattan
- GRANOVETTER, Mark (November 1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", American Journal of Sociology 91 (3): 481–510,
- HILL, P., 1977, « On goods and services », review of Income and Wealth, n°1, p. 315-338
- INSEE, 2009, « La consommation des ménages depuis cinquante ans »
- ISARD, W. 1956, Location and Space-Economy, MIT Press, Cambridge, Mass.
- Korte, F, 1993, (éd.), «Project «Material Intensity per Unit Service» (MIPS), Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH. Special Issue of Fresenius Environmental Bulletin, vol. 2, n° 8, août 1993, p. 407-490, dédié au Dr. Wilhelm Fresenius à l'occasion de son 80e anniversaire, Basel, Birkhäuser Verlag (ISSN: 1018-4619). Voir également l'ouvrage de référence de Friedrich Schmidt-Bleek, Wieviel Umwelt braucht der Mensch? MIPS – Das Maß für ökologisches Wirtschaften, Basel, Birkhäuser Verlag, 1994 (ISBN: 3-7643-2529-9).
- KRUGMAN, P. R., 1991, Geography and Trade, MIT Press, Cambridge, Mass. L'ISO crée à Genève en 1947 avec la mission de promouvoir des biens et services à travers des normes internationales volontaires, a saisi l'importance de l'assurance de la qualité.
- MADEUF, B., D. CARRE, G. LEFEBVRE and C. MILELLI, 2004, « Stratégies de localisation de la R&D : technologies de l'information et proximité cognitive » in D.
- MARSHALL, A., 1919, Industry and Trade, MacMillan, Londres.
- METCALFE, J.S. et MILES, J., 1999, « Innovation Systems in the Service Economy : Measurement and Case Study Analysis, Kluwer Academic Publishers, p. 352.

MILES, I., N. KASTRINOS, K. FLANAGAN, R. BILDERBEK, P. den HERTOOG, W. HUNTIK, and M. BOUMAN, 1994, « Knowledge Intensive Business Services : Their Role as Users, Carriers and Sources of Innovation, PREST, Université de Manchester.

MOATI, Ph. et Mouhoud E.M., 2005, « Les nouvelles logiques de décomposition internationale des processus productifs», dans la Revue d'Economie Politique vol 115, n° 5.

MOATI P., CORCOS A., 2009, « Des marchés transactionnels aux marchés relationnels une approche théorique pour repenser l'impact des politiques de rétention de la clientèle »

MONT, O., 2002, « Clarifying the Concept of Product-Service System », Journal of Cleaner Production.

MONT, O., 2002, « Clarifying the Concept of Product-Service System ? Journal of Cleaner Production »

MORIN, E., 1990, " Le principe d'organisation récursive est l'organisation dont les effets et les produits sont nécessaires à sa propre causation et sa propre production "in Science avec conscience, Paris, Fayard, 1982, nouvelle édition remaniée, p169

MOUHOUD, E.M. (2004), « Régionalisation, globalisation et polarisation de l'économie mondiale : quelle place pour les pays en développement ? », Revue Région et Développement, n. 2, pp. 1-43.

MOUCHNINO, N. et SAUTEL, O. 2007, "Coordination productive et enjeux concurrentiels au sein d'une industrie modulaire : l'exemple d'Airbus ", De Boeck Université/Innovations, 2007/1, N 25, p. 135 – 153

NELSON, R.R. and S.G. WINTER, 1982, An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge Mass.: Harvard University Press.

NICOLAS, E., 2004, « Apprentissage organisationnel et développement durable. La norme AB », Revue française de gestion, 2, n° 149, p. 153-172.

NOOTEBOOM B, 2002, "A cognitive theory of the firm, Paper for ESNIE workshop Alternative Theories of the Firm", Paris, November.

PAUN, F., RICHARD, P., 2009, Les role des outils collaboratifs dans la réduction et la compensation des asymétries relatives au processus de transfert de technologie ; Etude de cas sur la nouvelle politique ONERA-PME, Marché et Organisations, 2009

PECQUEUR, B., 2001, « Qualité et développement territorial : l'hypothèse du panier de biens et de services territoriales », Economie Rurale, n°261, p. 37-49.

PENROSE E., 1959, The Theory of the Growth of the Firm, Oxford University Press.

PETIT, B., 2003, « Responsabilités et transparence dans les économies fondées sur le savoir : une vision régulationniste des changements institutionnels contemporains », Economie appliquée (WPRR serie K 2003-1, www.théorie-régulation.org) LVI, P. 229-253.

RICHARDSON, G. B., 1972, The organisation of Industry, The Economic Journal, vol. 82, n°327, September.

RIFKIN, J., 2000, L'âge de l'accès. La nouvelle culture du capitalisme – Paris : La découverte

Stahel, 1992, «Product Design and Waste Minimization» , in W i l l i a m S . Forester and John H. Skinner (éd.), Waste Minimization and Clean T e c h n o l o g y: Waste Management Strategies for the Future, Academic Press, London, 1992, p. 91 - 97 ; Walter R. Stahel et Tim Jackson, « O p t i m a l Utilisation and Durability – towards a new definition of the service economy» , Tim Jackson (éd.), Clean Production Strategies (Developing Preventive Environmental Management in the Industrial Economy), Boca Raton, Floride, Lewis Publishers, 1993, p. 261 - 291 ; Walter R. Stahel, «La stratégie de la durabi l i t é : Gérer la richesse énergétique dans le temps », Stratégies énergétiques, FPH DDE 137écologie 11/10/04 18:15 Page 164

STAHEL, W., 2006, The Performance Economy, Palgrave Macmillan

STEINBERGER, 2009, J.K., van NIEL, J., BOURG, D., 2009, « Profiting from negawatts : Reducing absolute consumption and emissions through a performance-based energy economy », Energy Policy volume 37, issue 1, year 2009, p. 361-370.

THEVENOT, L., 1989, « Economie et politique de l'entreprise ; économie de l'efficacité et de la confiance », in Botanski L., THEVENOT, 2000, L., Justesse et justice dans le travail, Cahiers du centre d'études et de l'emploi, PUF, p. 135-207.

Travaux de la Mission Prospective du MEEDDM, 2009, « Transitions vers une économie écologique »

UZUNIDIS, D., 2008 « Proximity and Innovative Milieu », Forum The Spirit of Innovation III, Tacoma, Seattle, May, 2008.

UZUNIDIS, D., 2009, « Crise industrielle et renouveau économique des territoires : reconversion et dépendance de sentier »

Vaileanu-Paun, I., 2009a, Stratégies des entreprises et des territoires dans l'économie de la fonctionnalité. Le Cas EDF, Thèse de sciences économiques en cours, Université Paris Diderot (présoutenance en 2009).

Vaileanu Paun, 2009b, Colloque RRI à Grenoble, « Travail, capital savoir dans la mondialisation » : « La valeur entrepreneuriale comme construit institutionnel encadré dans le territoire dans le contexte de globalisation », <http://www.colloque.wesford.fr/index.adml?l=111&r=1368>

Vaileanu Paun, 2010, Vers une évaluation territoriale des entreprises Collège énergie climat du Conseil général de l'Environnement : [http://extranet.college-energie.cgedd.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/These\\_Ingrid\\_Vaileanu\\_Paun\\_cle2523a7.pdf](http://extranet.college-energie.cgedd.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/These_Ingrid_Vaileanu_Paun_cle2523a7.pdf)

Vaielanu Paun, 2010, « Economie de la fonctionnalité et Smart Grids », Atelier Bepos et Smart Grids, DGALN/PUCA

Vaielanu-Paun, Boutillier, 2011, « Economie de la fonctionnalité : une nouvelle synergie entre le territoire, la firme et le consommateur ? » (en cours de publication), revue INNOVATIONS, 2012

WALRAS, L, 1874, « Éléments d'économie politique pure, ou théorie de la richesse sociale » (Elements of Pure Economics, or the theory of social wealth, transl. W. Jaffé), 1874. (1899, 4th ed.; 1926, rev ed., 1954, Engl. transl.)

WILLIAMSON, O.E., 1975, « Markets and hiérarchies, The free Press, New York

WILLIAMSON, A.O., 1986, Economic Organisation: Firms, Markets and Policy Control, Wheatsheaf Books, Brighton.

WILLIAMSON, O.E., 1983, « Credible commitments: Using hostages to support exchanges», American Economic Review, vol. 73, n°4, P. 519-540

WOESSNER, J., 2010, « L'influence de la notion d'écologie industrielle sur la conception des villes et des bâtiments »