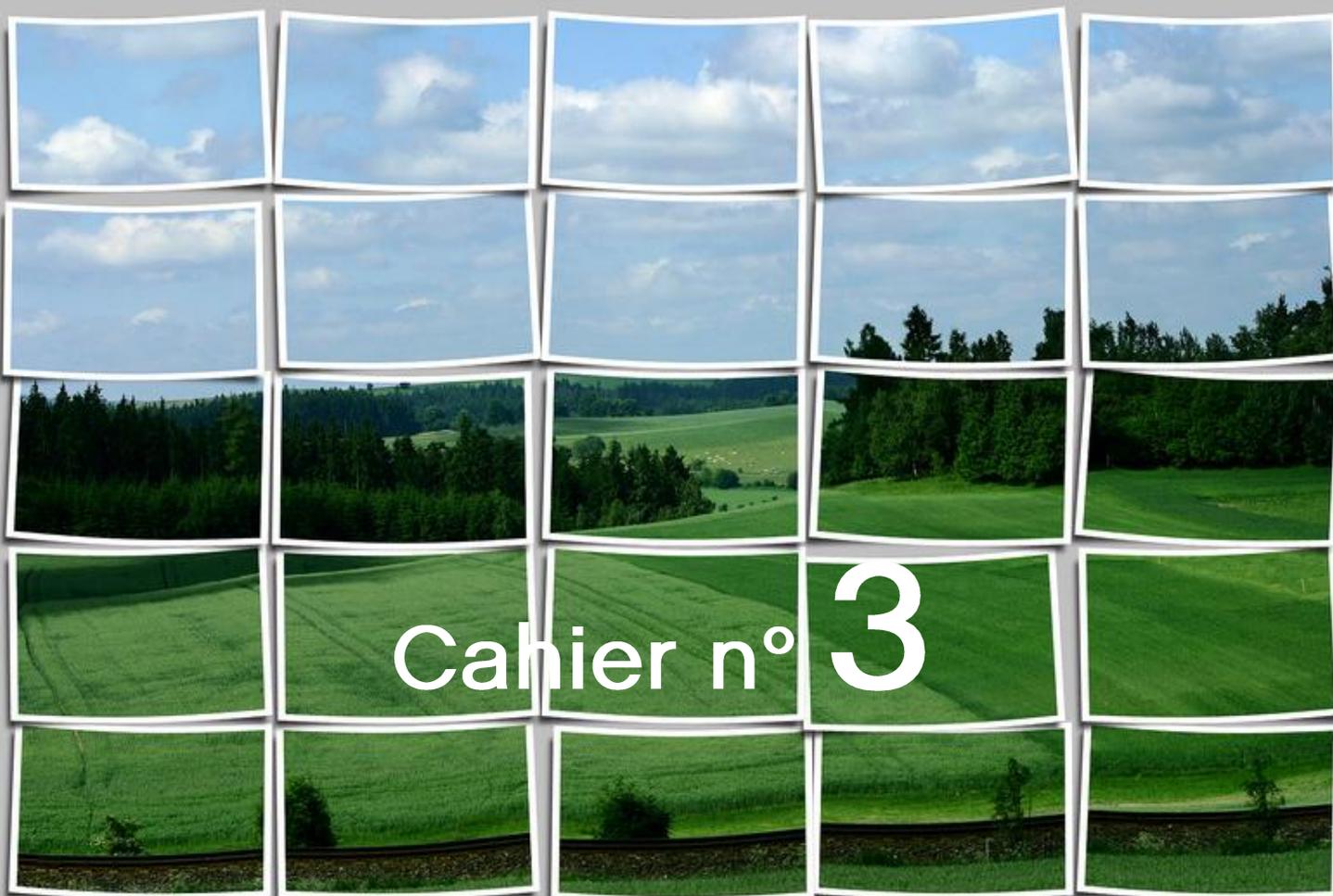




« Nouveaux modèles, nouveaux marqueurs,  
nouveaux territoires »



juin 2015

avec le soutien de la Caisse des Dépôts



# Sommaire

<b>Résumé.....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>4</b>
<b>1. La « transformation ».....</b>	<b>5</b>
<b>2. Les « nouveaux modèles ».....</b>	<b>7</b>
<b>3. De « nouveaux marqueurs » .....</b>	<b>10</b>
La soutenabilité .....	11
Le sens .....	12
L'efficacité .....	13
<b>4 - De « nouveaux territoires ».....</b>	<b>15</b>
La coopération entre les acteurs .....	15
La transformation numérique.....	17
Les évolutions institutionnelles .....	17
La « communauté » des réseaux .....	18
<b>Conclusion : Vers un « nouveau modèle territorial » ? .....</b>	<b>19</b>

# Résumé

*Ce Cahier n°3 est le troisième d'une série de rapports qui rythment jusqu'en 2016 le programme de recherche du Comité 21, visant à estimer la « valeur ajoutée des démarches de développement durable à l'attractivité et à la prospérité des territoires ». Les Cahiers 1 et 2 ont rappelé, à la fois, la situation socio-économique de la France, et, en regard, la mission et les perspectives que s'est fixé le Comité 21, comme autant de leviers susceptibles d'accompagner la transition écologique. Ce troisième Cahier se penche, dans une approche prospective, sur les composants qualitatifs de la valeur ajoutée des démarches de développement durable.*

À travers les supports méthodologiques de cette recherche et l'illustration des actions des adhérents du Comité 21, le premier constat qui s'impose est que ces démarches sont tout à la fois spécifiques et foisonnantes. C'est pourquoi il est proposé de les ranger autour de quatre vecteurs, complémentaires entre eux, qui composent ensemble leur valeur ajoutée à l'attractivité et à la prospérité des territoires sur lesquels elles se déploient :

- **la soutenabilité des actions et des territoires**, des enjeux environnementaux les plus globaux aux plus locaux ;
- **le sens, à donner à l'économie, au travail, au vivre ensemble**, notamment à travers les rapports de responsabilité sociétale des entreprises et des organisations ;
- **l'efficacité économique**, par le biais des facteurs de compétitivité hors-coût liés au développement durable ;
- **la coopération entre les acteurs des territoires**, favorisée en particulier par les Agenda 21, la révolution digitale et les évolutions institutionnelles.

Ces facteurs réunis peuvent contribuer à créer les conditions de l'adaptation des territoires aux défis lancés par la mondialisation et les crises. Ils constituent les marqueurs de l'évolution des territoires vers des modèles socio-économiques nouveaux - l'économie circulaire, collaborative, contributive... -, complémentaires ou à terme alternatifs au modèle actuel, susceptibles de conduire, par évolution incrémentale, la planète, le pays et ses territoires vers une véritable transformation écologique et sociétale, seule sans doute capable de répondre aux crises qui les secouent, sous réserve d'évaluer sérieusement la réalité des potentialités de transformation que ces modèles promettent.

Ces potentialités que certaines des démarches de développement durable implémentent ou expérimentent dessinent les contours de « nouveaux modèles territoriaux », plus robustes, responsables et solidaires, basés sur la coopération, la circularité et la sobriété. Pour les faire émerger et les consolider, il paraît indispensable d'associer plus qu'aujourd'hui les acteurs institutionnels avec les entreprises, mais aussi avec la société civile. Les opportunités offertes par la réforme territoriale et les acquis des expériences des réseaux décentralisés du développement durable, dont celui du Comité 21 en Pays de la Loire, pourraient leur fournir l'occasion d'en être les catalyseurs, sous la forme par exemple de « plateformes communautaires du développement durable ».

Enfin, si la valeur ajoutée individuelle que ces démarches procurent à chacun de ses initiateurs n'a sans doute plus besoin d'être démontrée, leur valorisation collective, à travers l'émergence d'une véritable « communauté des réseaux » professionnels et de la société civile, reste à construire. Pour le Comité 21, cette recherche a révélé, à travers les démarches, un certain consensus conceptuel, une vision partagée, et ce malgré l'hétérogénéité des adhérents, en nature, en taille, en répartition géographique, ce qui est somme toute logique, mais qui ne facilite pas la valorisation collective de ce consensus. Cet esprit communautaire pourrait être développé.

Au moment d'entrer dans sa troisième décennie, le Comité 21 et ses adhérents pourraient s'avérer, avec d'autres réseaux, **un vecteur privilégié de cette co-construction de communautés territoriales**, en correspondance avec les évolutions institutionnelles en train de se dessiner.

# Introduction

Le programme de recherche prospective 2013-2015 du Comité 21 vise à estimer la « valeur ajoutée des démarches de développement durable à l'attractivité et à la prospérité des territoires », dans l'optique d'une contribution de son réseau multi-acteurs à la transition vers un développement socio-économique vraiment durable. Il entend ainsi participer à la marche vers un « changement de modèle » alors que s'éternise le débat politique sur la « sortie de crise ».

Dans le cadre de cette recherche, deux premières notes, les Cahiers<sup>1</sup> 1 et 2, ont rappelé, à la fois, la situation socio-économique de la France, et, en regard, la mission et les perspectives que s'est fixé le Comité 21, comme autant de leviers susceptibles d'accompagner la transition écologique. Après ces mises en situation, ce troisième Cahier se penche, dans une approche prospective, sur les composants qualitatifs de la valeur ajoutée des démarches de développement durable. Dans une phase ultérieure, la recherche tentera la mesure quantitative de cette valeur ajoutée, dans une approche économétrique, tangible et démonstrative.

Il faut rappeler que ces démarches recouvrent les initiatives des acteurs publics et privés, individuels ou/et émanant de réseaux sociaux, en matière de responsabilités sociale et sociétale, les stratégies territoriales de développement durable, le dialogue entre les parties prenantes, les actions d'éducation à l'environnement et au développement durable, notamment.

Du point de vue méthodologique, la Société Française de l'Évaluation souligne que l'évaluation des « démarches de développement durable reste une démarche peu pratiquée et pour laquelle la définition d'une méthodologie stabilisée et éprouvée reste un défi majeur »<sup>2</sup>. En regard du champ très diversifié du développement durable et de ses acteurs, on peut ajouter à cette limite préalable les questions liées à l'existence et à l'accessibilité des données et au nombre des indicateurs de développement durable existants.

Cependant, il eut peut-être été possible de mesurer la valeur qualitative des démarches à l'aune des critères existants en matière de normes volontaires ou obligatoires, comme l'ISO 26000, la GRI ou tous les autres systèmes de management et d'audit, pour les entreprises, ou du référentiel pour l'évaluation des Agenda 21 locaux pour les collectivités, ou de rentrer dans le cadre des procédures formelles d'évaluation des politiques publiques<sup>3</sup>, dont cette recherche poursuit aussi les objectifs : « L'évaluation de l'action publique a pour objet d'en apprécier la valeur au regard de certains critères, comme la cohérence, la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la soutenabilité, notamment dans le but d'apporter des connaissances pour aider à la décision et éclairer le débat public »<sup>4</sup>, cette définition pouvant aussi s'appliquer au secteur privé. On aurait pu aussi estimer les « bénéfiques invisibles »<sup>5</sup> des démarches, si elles n'avaient pas été entreprises. Mais ce n'est pas cette voie qui a été empruntée par le Comité 21.

C'est pourquoi cette étude procède plutôt d'une approche sensible et pragmatique, basée sur une lecture et une analyse des nombreux travaux déjà effectués, relatifs aux thèmes de la recherche (1) ; sur les réponses à un questionnaire adressé aux adhérents et l'examen de leur reporting (2) ; sur des auditions d'adhérents et d'administrateurs du Comité 21 et de personnalités, d'experts et d'organismes externes (3), et sur l'interprétation que l'auteur a pu faire de ce matériau. Il tient ici à vivement remercier toutes ces personnalités dont certaines paroles, réponses et avis seront rapportés tout au long de ce Cahier (*italique bleu dans le texte*).

---

1 Ces deux cahiers sont téléchargeables sur le site Internet du Comité 21.

2 Journée nationale d'étude de la SFE « Évaluation et développement durable » - février 2015.

3 Telles que définies par le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP) - Guide interministériel « Cadrage méthodologique de l'évaluation des politiques publiques partenariales », décembre 2012.

4 Méthodes d'évaluation des politiques publiques - Actes du séminaire - DREES, Etudes et Statistiques, Mai 2011.

5 Selon l'expression de Rémy Prud'homme, économiste et professeur émérite à l'Université de Paris XII.

# 1. La « transformation »

On ne reviendra pas plus que nécessaire sur le portrait très préoccupant de la situation environnementale et socio-économique de la planète et de la France aujourd'hui, déjà évoqué dans les Cahiers 1 et 2 à travers de nombreux rapports officiels, et que confirment les analyses, statistiques et études parues depuis dans les trois principales sphères du développement durable.

En matière environnementale, il est désormais notoire que « la planète vit au-dessus de ses moyens écologiques » : impacts du changement climatique ; accès à l'eau potable ; raréfaction des ressources naturelles, surpopulation des mégapoles, diversification des pollutions, risques sanitaires,...<sup>6</sup>. Dans le domaine socio-économique en France, un modèle économique « trop dépendant des marchés financiers et de politiques de rigueur menées dans toute l'Union européenne », et lesté « par des dépenses et une dette publiques élevées », obère les capacités d'investissement et d'embauche des entreprises et de résilience de l'Etat et des collectivités, sans préjudice des marges de manœuvre possibles pour la transition énergétique, et engendrant inégalités sociales et fractures culturelles, « individualisme et crise de sens »<sup>7</sup>.

Le « risque de décrochage de croissance et de démocratie que le cumul de ces handicaps pourrait engendrer » interroge donc les capacités de ce modèle à s'en prévenir. Malgré des progrès sensibles dus aux politiques mises en œuvre depuis des années et un frémissement de la croissance constaté à la date de ce Cahier<sup>8</sup>, la question légitime que tout un chacun peut se poser demeure : « *Pourquoi ça ne marche pas ? - Parole d'adhérent* »<sup>9</sup>.

Dans notre monde interdépendant, la réponse ne peut évidemment être simpliste. On peut risquer une explication, certainement pas la seule : l'insuffisante prise en compte de cette complexité et de son exigence corollaire de coopération, paradoxalement couplée avec la prise en compte d'un unique indicateur de croissance (le produit intérieur brut) comme guide de sortie de crise.

Aussi, une autre façon de mesurer, non plus seulement la croissance « économique », mais plus globalement le progrès humain, pourrait s'avérer à terme un vecteur déclencheur de « transformation », à travers de nouveaux indicateurs de richesse et de bien-être dans la mesure où ils appréhendent cette complexité et questionnent la nature de nos véritables besoins. Ils font actuellement, en France comme ailleurs, l'objet de nombreux travaux<sup>10</sup>. En renseignant de façon permanente sur l'évolution des trajectoires de développement, ils pourraient constituer un phare pour la décision politique.

Quant à la complexité et à la coopération, elles sont aujourd'hui clairement comprises comme parties prenantes de l'évolution du modèle socio-économique devant prendre en compte simultanément l'ensemble des problèmes dans l'optique d'un développement « durable », induisant un « *processus de conduite du changement pour une conciliation des enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans une logique participative - Parole d'adhérent* »<sup>11</sup>.

---

6 L'environnement en France – Édition 2014 – Les grandes tendances - MEDDE/CGDD, décembre 2014 ; Tableau de synthèse des tendances environnementales in L'environnement en Europe – État et perspectives 2015 - Agence européenne de l'environnement, mars 2015 ; L'Appel de la terre – Paris Match, avril 2015.

7 Rapport annuel sur l'état de la France – CESE, décembre 2014 ; Études économiques de l'OCDE : France 2015, mars 2015 ; La loi du marché – Film de Stéphane Brizé, mai 2015.

8 Un peu de carburant pour la consommation et pour les marges – Note de conjoncture de l'INSEE, mars 2015 ; Perspectives 2015-2016 pour l'économie française - OFCE, avril 2015.

9 Questionnement réactif de 2015 par rapport à une vision optimiste d'il y a déjà 8 ans : « C'est vert et ça marche ! » - Jean-Marie Pelt – Éditions Fayard, 2007.

10 Loi du 13 avril 2015 "visant à la prise en compte des nouveaux indicateurs de richesse dans la définition des politiques publiques" ; Travaux du groupe national de concertation initié par le CESE et France Stratégie ; Au-delà du PIB, un tableau de bord pour la France – France Stratégie, juin 2015.

11 Réponse au questionnaire ad-hoc du Comité 21 – juin 2014.

Plus qu'une « réforme » ou un « détour »<sup>12</sup>, cette crise du monde contemporain semble donc imposer une véritable « transformation »<sup>13</sup>, comprise comme mutation radicale, thèse autant qu'objectif déjà ancien, mais toujours d'actualité, aujourd'hui consacré par l'ONU dans la perspective des Objectifs du Développement Durable (ODD) post-2015<sup>14</sup> et par l'Église catholique<sup>15</sup>.

Mais, entre « réformer le système » ou « changer le système », il faudrait en fait chercher à savoir, ou présumer, si la/les « réforme(s) » aboutira/ront bien au bout du compte à une vraie « transformation », ou, à l'inverse, si on peut, et comment, aboutir à cette « transformation » sans passer par la/les « réforme(s) », en d'autres termes quelle est la nature de la « transition » entre les deux : incrément ou rupture ?

En matière de développement durable, la transition par « rupture » peut évidemment se révéler bénéfique, qu'elle soit d'ordre économique (par exemple, une régulation financière planétaire<sup>16</sup>), technologique (potentiel de certaines technologies<sup>17</sup>) et/ou social/sociétale (réactions collectives brutales à des crises répétées environnementales, sociales ou sanitaires). Mais elle peut aussi découler de catastrophes naturelles et technologiques, de dérives « orwelliennes », de désastres socio-économiques ou de conflits armés, ce qui ne peut malheureusement être exclu.

Même si ces ruptures potentielles sont dignes d'étude dans une perspective d'avenir de notre planète, le pragmatisme qui prévaut à ce programme amène à ne pas pousser plus loin ce qui ressort de véritables travaux prospectifs et de recherche, voire de l'anticipation. Et ce d'autant que la « transformation » dont on parle est aujourd'hui plus « une aspiration éthique qu'une proposition économique et n'est pas encore assortie d'un appareil théorique et instrumental à l'échelle internationale »<sup>18</sup>.

Elle reste toutefois l'objectif à poursuivre et la réalité d'aujourd'hui amène à la conduire plutôt par évolution incrémentale<sup>19</sup> : *« La rupture est un contre-sens en matière de développement durable puisqu'il faut justement partir de l'état insatisfaisant dans lequel on se situe pour l'améliorer en continu - Parole d'adhérent »*.

*Du reste, on peut estimer que cette « transformation » écologique et sociétale a déjà commencé depuis plusieurs années, notamment à travers ce qu'on appelle les « nouveaux modèles socio-économiques ». Et on fait ici la proposition que certaines démarches de développement durable, émanant notamment des adhérents du Comité 21, en traduisent l'émergence sur les territoires : « Non seulement les démarches y participent, mais elles « sont » le changement de modèle - Parole d'adhérent ».*

---

12 The post-2015 Agenda : reform or transformation – Michaël Obrovsky - Johannes Trimmel, in Österreichische Entwicklungspolitik – 2014.

13 La Grande Transformation, aux origines politiques et économiques de notre temps – Karl Polanyi, 1944 ; La nouvelle société du coût marginal zéro - Jérémy Rifkin - Les liens qui libèrent, septembre 2014 ; Ils changent le monde! 1001 initiatives de transition écologique – Rob Hopkins – Seuil, octobre 2014 ; Tout peut changer – Naomi Klein – Actes Sud, mars 2015 ; Sauver le monde – Michel Bauwens – Les liens qui libèrent, mars 2015.

14 A new global partnership : eradicate poverty and transform economies through sustainable development – Report of the high-level panel on the post-2015 development agenda – mai 2013 ; La dignité pour tous d'ici à 2030 : éliminer la pauvreté, transformer nos vies et protéger la planète – Rapport du Secrétaire général des Nations-Unies sur les ODD post-2015 – décembre 2014.

15 Lettre encyclique « Laudato si' » du Pape François sur la sauvegarde de la maison commune – juin 2015.

16 Thomas Piketty – Le capital au XXI<sup>ème</sup> siècle – Le Seuil, sept. 2013 ; Le prix à payer – Documentaire d'Harold Crooks, février 2015.

17 Twelve disruptive technologies, dont l'Internet des objets, l'impression 3D, le stockage de l'énergie, les ENR, la génomique... – McKinsey global institute – mai 2013.

18 Cahier de prospective n°1.

19 « Le développement durable est un chemin » - Serge Antoine ; « Le trajet fait partie du projet » - Anonyme ; « Un autre monde est possible, il est dans celui-ci » - Paul Éluard.

## 2. Les « nouveaux modèles »

Il est assez difficile de classer correctement ces « nouveaux modèles socio-économiques », la plupart étant hybrides et évolutifs<sup>20</sup>.

Seul, l'un d'entre eux, surtout lié à la production, se distingue assez facilement : l'« économie circulaire ». Elle consiste à « transformer les déchets en matière première qui sera réutilisée pour la conception des produits ou pour d'autres utilisations »<sup>21</sup>. Non attachée à telle ou telle filière, c'est un mode de fonctionnement de l'entreprise qui tend à substituer au schéma traditionnel linéaire une production en boucle ou cyclique. Quoique dans son principe déjà ancienne<sup>22</sup>, sa définition et son périmètre ne sont encore ni juridiquement établis, ni unanimement partagés, ce qui explique qu'on en parle toujours comme d'un « nouveau » modèle, alors qu'elle fait depuis des années l'objet de nombreuses études, expériences, réalisations et projets<sup>23</sup>, notamment sur les territoires<sup>24</sup>.

D'autres, à l'origine plutôt liés à la consommation, sont contenus sous l'appellation générique d'« économie collaborative »<sup>25</sup> ou d'« économie du partage » et englobent de très nombreuses pratiques de consommation, mais aussi de production, basées sur le partage, marchand ou non marchand et pouvant prendre plusieurs formes<sup>26</sup> :

- ▶ la « consommation collaborative » permet l'accès aux biens et services, via trois principales pratiques : la redistribution (troc, location, échange ou revente : eBay, Le bon coin, Blablacar, Vélib, Autolib, Airbnb, Uber...) ; la transformation de produits en services, via des plateformes d'usage de biens (Accorderies, Recycleries...) ; les styles de vie pour partager temps, espace ou compétences (co-location, « *couchsurfing* », « *coworking* », etc.).
- ▶ la « production collaborative » concerne des groupes et réseaux d'individus qui collaborent pour produire ou distribuer des biens : les « *makers* »<sup>27</sup>, Do It Yourself, Quirky, Open street map, les AMAP<sup>28</sup>, la Ruche qui dit oui, les Fablabs, etc.
- ▶ l'« apprentissage collaboratif » permet l'apprentissage de tous par le partage des connaissances : les MOOC, les Repair cafés, Wikipédia, etc.
- ▶ la « finance collaborative » recouvre des systèmes de financement, prêts ou investissements, en dehors des cadres institutionnels : le « *crowdfunding* », Kisskissbankbank, Lending club, les monnaies alternatives et locales<sup>29</sup>, compte Nickel, etc.

Le fait d'appeler « nouveau modèle » ce vaste champ de pratiques n'implique d'ailleurs aucunement qu'il soit en marge de l'économie traditionnelle de marché, loin de là, en tout cas pour certaines d'entre elles, la plupart balançant entre deux eaux. Par contre, sa déclinaison opérationnelle suppose souvent un véritable basculement du mode de fonctionnement de l'entreprise et de l'organisation du travail, qui justifie alors le terme « nouveau ». Un nouveau « contrat social » entre capitalisme de marché (capital) et coopération collaborative (travail) est peut-être en train de naître.

---

20 Innovation + développement durable = nouveaux business models – Institut i7, ESCP Europe, Weave air, juin 2013 ; Cahier des signaux faibles – MEDDE/CGDD, décembre 2014 ; Institut des futurs souhaitables – Matthieu Baudin.

21 Selon l'Institut de l'économie circulaire.

22 L'acception moderne « industrielle » de ce terme date des années 80 : Cradle to cradle : Re-making the way we make things - Michaël Braungart and William McDonough, 2002.

23 Citons, au plan international, la Fondation Ellen McArthur, la plate-forme européenne RMC Covenant 2022, et, au plan national, parmi d'autres, les Etats généraux de l'économie circulaire du Grand Paris, mars 2015 et L'économie circulaire en Aquitaine : état des lieux, atouts et perspectives de développement – CESER, mars 2015.

24 Guide méthodologique du développement des stratégies régionales d'économie circulaire – ADEME/ARF, nov. 2014 ; L'économie circulaire : un désir ardent des territoires – JC Lévy et V. Auzé - Presse des Ponts, déc. 2014 ; Deuxièmes Assises nationales de l'économie circulaire – juin 2015.

25 What's mine is yours : the rise of collaborative consumption – R. Botsman and R. Rogers - Harper Business, 2010 ; Voir la communauté OuiShare, créée en 2011.

26 Vive la Corévolution. Pour une société collaborative – AS. Novel et S. Riot – Éditions alternatives, 2010.

27 Makers : la nouvelle révolution industrielle – Chris Anderson – Les temps qui changent, 2012.

28 AMAP : Association pour le maintien d'une agriculture paysanne ; MOOC : Massive Open Online Courses.

29 D'autres monnaies pour une nouvelle prospérité - Rapport d'information sénatoriale, avril 2015.

L'apparition concomitante et l'essor rapide de ces « nouveaux modèles » sont avant tout liés aux effets conjugués des contraintes économiques et de l'explosion des flux numériques. Ils ne sont d'ailleurs pas authentiquement nouveaux ! La mutualisation des ressources a toujours existé, des biens communaux aux coopératives en passant par la location chez l'habitant ; la récupération et la réutilisation ont précédé l'analyse du cycle de vie ; les vide-greniers existaient avant les plate-formes de ventes d'occasion et les jardins ouvriers avant la distribution alimentaire connectée..., mais nécessité et numérique ont changé leur échelle et leur nature. Et l'« économie coopérative » ou « sociale et solidaire »<sup>30</sup> ne date pas d'hier.

Au-delà, ils sont sous-tendus par des facteurs sociétaux qui les inscrivent dans un mouvement de fond : la progression des préoccupations environnementales, sociales et éthiques et le contexte de défiance envers les acteurs institutionnels du système capitaliste et financier traditionnel.

Dans cette optique, d'autres idées, d'autres auteurs, cherchent à se distancier de l'économie traditionnelle de marché, tant au niveau de leur théorisation que de leur mise en œuvre :

- ▶ l'« économie de fonctionnalité » qui consiste à « substituer la vente de l'usage d'un bien à la vente du bien lui-même »<sup>31</sup> s'inscrit dans un changement radical de paradigme des pratiques de consommation ;
- ▶ l'« économie contributive » prône une production autonome basée sur des échanges entre personnes (« pair-à-pair ») à travers les logiciels libres ou *open source*<sup>32</sup> ;
- ▶ l'« économie positive » cherche à réorienter le capitalisme vers la prise en compte du long terme, de l'altruisme et des relations plutôt que des transactions<sup>33</sup> ;
- ▶ l'« économie bleue », ou « bio-mimétisme », voudrait, à partir de l'observation de la nature, transposer à l'échelle industrielle son fonctionnement non polluant et durable<sup>34</sup> ;
- ▶ l'« économie symbiotique » tend à intégrer l'ensemble des autres modèles à travers des principes fonctionnant en synergie<sup>35</sup> ;
- ▶ et on peut rajouter l'économie « quaternaire », l'économie « horizontale », l'économie « open source »...

La synergie entre le collaboratif et la circularité constitue peut-être la principale novation de ces nouvelles formes, à travers deux grands principes : la « coopération plutôt que la compétition » (produire collectivement, et des savoirs partagés ; gérer les biens communs ; privilégier la diversité et la proximité ; considérer que la valeur d'un produit pour le consommateur réside dans les bénéfices qu'il retire de son utilisation et non dans la possession du-dit produit...) <sup>36</sup> et la « sobriété » (rompre avec le modèle consumériste, réduire l'empreinte écologique, économiser de la matière...) <sup>37</sup>. *Un travail théorique reste à entreprendre pour caractériser ces principes fondateurs.*

---

30 Consolidée par la loi Économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014.

31 L'économie de fonctionnalité - Dominique Bourg et Nicolas Buclet, *in* Futuribles, novembre 2005 ; Rapport dédié du Grenelle de l'environnement, octobre 2008 ; L'économie de fonctionnalité : principes, éléments de terminologie et proposition de typologie – Johann van Niel, février 2014 ; Site de référence « économie de fonctionnalité.fr », porté par le cabinet-conseil SEFIOR.

32 Technologies culturelles et économie de la contribution – Bernard Stiegler – IRI, 2009 ; P2P Foundation, depuis 2009 ; par certains côtés, le projet de « Big society » britannique.

33 Réparer la planète. La révolution de l'économie positive – Maximilien Rouer et Anne Gouyon – Éditions JC Lattès, 2007 ; Pour une économie positive – Jacques Attali – La Documentation française, septembre 2013.

34 L'économie bleue – Gunter Pauli – Éditions Caillade, octobre 2011.

35 Do Green et l'Atelier symbiotique – Isabelle Delannoy ; Au-delà du marché, les nouvelles voies de la démarchandisation – Bernard Perret – Éditions Les petits matins, mai 2015.

36 Capitalisme contre capitalisme – Michel Albert - le Seuil, 1991 ; L'âge de l'accès : la révolution de la nouvelle économie – Jérémy Rifkin – La Découverte, 2001.

37 No logo : la tyrannie des marques – Naomi Klein – Actes Sud, 2001 ; L'innovation frugale. Comment faire mieux avec moins - Navi Radjou, Jaideep Prabhu – Éditions Diatino, mars 2015.

Quant à l'appellation générique d'« économie verte », ses objectifs l'inscrivent bien entendu dans ce mouvement incrémental vers la transformation, notamment dans sa déclinaison « bas-carbone », mais son contenu est si large qu'il est difficile de la différencier de l'économie traditionnelle, indépendamment des innovations technologiques et financières en matière environnementale et énergétique qu'elle supporte et impulse, et de la qualifier de « nouvelle »<sup>38</sup>. C'est d'ailleurs pourquoi elle fait l'objet de débats récurrents évoqués *supra*<sup>39</sup> et qu'il est sans doute nécessaire de préciser ses apports réels en termes de dynamique transformatrice<sup>40</sup>.

Le foisonnement et le caractère souvent informel et « éclaté »<sup>41</sup> de ces nouvelles formes économiques ont jusqu'ici empêché leur traduction en droit *ad hoc*, leur typologie ordonnée et *a fortiori* la mise en place d'instruments de mesure adaptés. *La vérification de leur efficacité et de leur efficience s'avèrera très rapidement indispensable, du triple point de vue des bénéfices escomptés aux niveaux environnemental, social et économique et de leur impact sur les territoires, même si quelques experts y ont déjà travaillé*<sup>42</sup>.

*Cette analyse sera également nécessaire « pour passer de la petite à la grande échelle et transformer l'essai en propulsant la myriade d'expériences isolées en principes actifs collectifs »*<sup>43</sup>. Si les démarches sont aujourd'hui reconnues par les acteurs qui les portent comme constituant des « leviers d'innovation : NTIC ; rapprochement producteur-consommateur ; pratiques collaboratives ; économie verte ; laboratoire d'idées, stimulateurs d'innovation ; économie circulaire – Parole d'adhérent », la généralisation, la démultiplication, la massification de ces expériences, une fois vérifiées dans leur pertinence et leurs effets, constituent un des enjeux majeurs pour que ces « nouveaux modèles » aboutissent à une réelle transformation.

*De par la diversité de ses acteurs et des démarches de développement durable qu'ils engagent depuis plus de vingt ans, le Comité 21 pourrait s'avérer un vecteur privilégié, mais certainement pas exclusif, pour cette vérification, celle-ci justifiant la mise en place d'un groupe de travail pluridisciplinaire inter-organismes ad hoc, compte tenu de l'étendue du champ à étudier.*

---

38 Resource-efficient green economy and EU policies – Agence européenne de l'environnement, juillet 2014 ; Territoires 2020-2050 : vers une économie sobre en carbone – Rapport du Comité de Perthuis, octobre 2011.

39 Et dans le Cahier de prospective n°1.

40 L'économie du Nouveau Monde – Rapport de Corinne Lepage à la Ministre de l'Écologie, du développement durable et de l'énergie, juin 2015.

41 Les promesses et les défis de l'économie éclatée – Jean-Marc Vittori – Le Monde, novembre 2014.

42 Consommer local, les avantages ne sont pas toujours ceux que l'on croit – Note du MEDDE/CGDD, mars 2013 ; L'économie du partage : enjeux et opportunités pour la transition écologique – IDDRI, juillet 2014 ; Cinquante nuances de partage : sept enjeux pour l'économie collaborative de demain – Fédération belge d'économie sociale SAW-B, décembre 2014 ; La société collaborative – Mythe et réalité – E. Daudey et S. Hoibian – CREDOC, décembre 2014 ; voir aussi parties de certaines publications émanant du Comité 21 (Rapports, Études, Infos 21), d'Orée, de l'Institut RSE, de l'ORSE, de l'Observatoires des Agendas 21, ...

43 Les nouvelles formes de l'économie – APUR, mars 2015.

### 3. De « nouveaux marqueurs »

Les démarches de développement durable, présumées donc « transformatrices », s'inscrivent de fait sur, et dans les territoires. Ceux-ci sont entraînés, en France comme ailleurs, dans un mouvement historique de mondialisation<sup>44</sup>, amplifié par l'essor du numérique, avec ses conséquences bénéfiques (lutte contre la pauvreté et la faim, accès à l'information et à l'éducation, démocratisation, rapprochement entre les peuples...), incertaines (transformation du travail et des emplois) et assurément sombres (marchandisation, inégalités, risques technologiques, épidémiques et terroristes, uniformisation culturelle...).

On ne peut dire aujourd'hui qui l'emportera à terme de ces faces d'une même pièce, ni même s'il y aura un vainqueur ! Et, sauf à vivre en résistance, en marge ou sur une île déserte, la réalité et le réalisme imposent de s'y adapter au mieux et de la « réguler »<sup>45</sup>, car on ne voit pas bien aujourd'hui comment échapper à la mondialisation. Chacun constatant les limites du pouvoir des acteurs politiques, de quelque niveau que ce soit, en tout cas aujourd'hui, seuls, sans doute, la société civile, entreprises compris, et les mouvements citoyens sont susceptibles de l'infléchir dans un sens vertueux, comme le démontrent la genèse et le développement des « nouveaux modèles », d'ailleurs enfants des mêmes technologies numériques<sup>46</sup>.

Dans ce contexte et puisqu'on parle ici de développement durable, l'« attractivité » des territoires, leitmotiv de cette recherche, ne peut se réduire à sa dimension socio-économique, surtout si on l'assimile avec la « compétitivité », et à leurs conséquences potentielles en termes de concurrence et de *dumping* entre territoires<sup>47</sup>, car « *le territoire n'est pas un produit comme un autre* »<sup>48</sup>. Cette « attractivité » doit aussi plus largement concerner sa robustesse, ses responsabilités, sa cohésion, sa « prospérité » au sens collectif de ce terme<sup>49</sup>.

Par ailleurs, il ne s'agit pas ici de démontrer l'intérêt intrinsèque des démarches, ni leur légitimité « *on n'a plus à convaincre ! - Parole d'adhérent* », attestés par des réglementations et par de nombreux guides et ouvrages officiels ou volontaires<sup>50</sup> : le développement de ces démarches en apporte, s'il en était besoin, la preuve<sup>51</sup>. Mais il s'agit de les inscrire en « acteurs du changement », d'anticiper leur rôle, de prendre de l'avance<sup>52</sup>, en un mot d'être prospectif, pour garantir à terme et durablement la dynamique d'adaptation des territoires et de leurs différents « écosystèmes ».

*Dans cette optique prospective, l'analyse des démarches conduit à proposer quatre composants de leur valeur ajoutée. Les trois premiers sont déjà pris en compte par la plupart des acteurs territoriaux : la « soutenabilité », le « sens », l'« efficacité ». Le dernier les rassemble et les fédère dans les territoires : la « coopération ».*

Il semble que ces facteurs réunis puissent contribuer à créer, sans doute avec d'autres, les conditions d'inscription des acteurs territoriaux dans l'évolution d'une société moderne et mondialisée comme la nôtre, qu'il n'est plus possible d'ignorer et qui sous-tend l'avenir des entreprises, des collectivités et des territoires, tout en préservant et développant leur autonomie, « *en respectant les singularités et les particularités du territoire – Parole d'adhérent* » Tous constituent les « marqueurs » de « nouveaux territoires » et de leurs potentialités de « transformation » « *indirecte, immatérielle, pour demain - Parole d'adhérent* ».

---

44 Illustré entre autres par les « GAFAs » et le « big data », par les accords de libre-échange, comme le Marché intérieur de l'UE/1986 ; l'ALENA (Accord de libre-échange nord-américain/1992), le futur TAFTA (*Trans-Atlantic Free Trade Agreement*) et bien sûr par les *Conférences internationales (Rio+20, la Conférence sur les ODD, la COP 21)*...

45 Intervention de Nicolas Hulot, envoyé spécial du Président de la République pour la protection de la planète – Rencontre-débat du Comité 21, juin 2014.

46 La déconnexion des élites – Laure Belot – Éditions les Arènes, janvier 2015.

47 Dénoncé par de nombreux observateurs et acteurs, comme Thomas Lamarche ou Frédéric Lordon, et que le projet de loi NOTRe ambitionne de neutraliser.

48 Audition – juillet 2014.

49 Du latin *prosperare*, faire prospérer, faire réussir, rendre heureux, rendre propice.

50 Citons : Construire et mettre en œuvre un Plan Climat-Énergie Territorial – ADEME, décembre 2009 ; Projets territoriaux de développement durable et Agendas 21 locaux – Cadre de référence – MEDDE/CGDD, juin 2013 ; Guide sur les initiatives RSE sectorielles – MEDEF/ORSE, octobre 2014.

51 Se référer notamment à : L'essentiel des rapports de développement durable entreprises et collectivités, adhérentes au Comité 21 – Comité 21, octobre 2014 ; Palmarès des Rubans du développement durable ; Deuxième année d'application du dispositif français de *reporting* extra-financier – Orée, octobre 2014.

52 « Un territoire se développe plus qu'un autre quand il comprend avant les autres qu'il y a des technologies et des enjeux qui permettent d'avoir un vrai développement durable » - Discours du Président de la République, avril 2015.

Pour chacun de ces constituants et des éléments qui les composent, des exemples sont donnés infra, émanant des adhérents du Comité 21 ou d'autres initiateurs (*italique bleu dans le texte*). Leur choix ne procède, ni d'une sélection issue d'une liste exhaustive, ni d'un jugement fondé sur des critères pré-établis. Subjectif et forcément incomplet, il est surtout dicté par deux exigences : la représentativité de la grande diversité de ces acteurs et le caractère a priori incitatif et novateur de ces exemples<sup>53</sup>.

## La soutenabilité

Si la « soutenabilité »<sup>54</sup> est ici positionnée en première place, ce n'est pas seulement parce que les questions d'environnement ont été à l'origine des politiques de développement durable, c'est avant tout parce que l'intégrité de la biosphère est la condition même de survie de l'humanité. Cet enjeu amène les objectifs de réduction des pressions sur l'environnement, de sauvegarde des écosystèmes et de gouvernance des biens communs<sup>55</sup> à être présents dans toutes les démarches de développement durable, sans être toujours contraintes par des réglementations, de façon différenciée en fonction des acteurs et des enjeux, des plus globaux aux plus locaux<sup>56</sup>.

Le changement climatique illustre à cet égard la principale novation du concept de développement durable : la redevabilité liée aux interdépendances de l'espace planétaire et du facteur temporel. On la retrouve dans les démarches d'atténuation, d'adaptation et d'aménagement du territoire. *Exemples : Site plateformesolutionsclimat.org/ du Club France Développement durable dédié aux « solutions climat » en vue de la COP 21 ; Neutralité carbone intégrale des offres du Groupe La Poste ; Diagnostics « Impact'Climat » développés par l'ADEME ; PCET de Clermont-Ferrand et de son agglomération....*

Elle se révèle aussi au travers des démarches d'efficacité énergétique, de mise en place et de promotion des énergies renouvelables et de montée en puissance des énergies locales. *Exemples : Les territoires à énergie positive pour la croissance verte, comme celui de la Communauté urbaine de Bordeaux ; Elaboration de visions énergétiques 2030-2050 – ADEME, juin 2014 ; Paris Climat 2015 : 20 ans après – Fondation de l'écologie politique, janv. 2015 ; Programme Our Life : imaginons 2050 – 4D, en cours... « L'économie décarbonée entraîne le changement de paradigme »<sup>57</sup>.*

Liées aux mutations urbaines et territoriales et à l'essor de la mobilité, des démarches d'urbanisme, de transports, d'habitat, d'aménagement, de paysages ont émergé à partir des années soixante-dix. *Exemples : Programme « My city by Egis » ; Prospective « Ville 2030 » de la CDC ; Plateforme « Rénover malin » du Département de l'Essonne ; Politiques locales des CPIE ; PLD de l'Agglomération de Cergy-Pontoise ; Grenoble Facteur 4 ; Agir ensemble pour des mobilités urbaines durables – Elise Gaultier, Comité 21...*

Auparavant, s'étaient développées des politiques de réparation et de prévention des risques technologiques, en réaction aux accidents industriels des années soixante. Des démarches liées aux rejets et pollutions de toute nature continuent d'être mises en œuvre et ont ouvert la voie à l'éco-conception et à l'économie circulaire. *Exemples : Laboratoires connectés - Int'Air ActiveLab d'Air Sûr ; Audits sur la qualité de l'air dans les collèges et centres médicaux-sociaux - Département de la Somme ; Outil « Check-a-product » de Schneider Electric ; Production d'électricité à partir des déchets - Séché Environnement ; Procédure CDA chez Air France...*

À la même époque, les politiques de protection de la nature ont amené les acteurs à de multiples démarches en la matière. *Exemples : Mesurer et piloter l'eau - Entreprises pour l'environnement, avril 2015 ; Financements innovants de la CDC pour la préservation de l'eau – CDC-biodiversité - Schéma régional de cohérence écologique de la région Auvergne ; Label « BiodiverCity® » - Bouygues Construction ; Programme Life Promesse du WWF ; Les propositions de l'économie bleue – Green Cross France et territoire...*

---

53 Pour avoir d'autres exemples, on pourra consulter les numéros thématiques d'Infos 21 sur le site du Comité 21.

54 De l'anglais *sustainability*, issu du latin *sustinere*, soutenir, empêcher de tomber, porter, supporter.

55 Au sens de la pensée d'Élinor Ostrom, Prix Nobel d'économie en 2009.

56 Un demi-siècle d'environnement entre science, politique et prospective, en l'honneur de Jacques Theys – Rémi Barré, Thierry Lavoux, Vincent Piveteau – Editions Quae, mai 2015.

57 Audition – juillet 2014.

Et les politiques originelles d'environnement sont toujours mises en œuvre : on retrouve ainsi, au sein des entreprises et des collectivités, des démarches traditionnelles liées notamment à la propreté, à l'hygiène, à l'assainissement, aux conditions sanitaires, aux espaces verts, à la réduction et à la gestion des déchets. *Exemples : Actions d'Éco-Emballages ; Le nettoyage raisonné des plages à Saint-Hilaire-de-Riez ; Ville-jardin – Bras-Panon...*

## Le sens

Si la « soutenabilité » concerne plutôt la Planète, le « sens »<sup>58</sup> s'adresse d'abord à l'Homme, tous deux également sous pression de la mondialisation : le « sens », le « bon sens », le « sens commun », au péril de la globalisation des échanges (prééminence de la finance sur les autres valeurs), de la course à la rentabilité et aux économies (le syndrome burn-out<sup>59</sup>), de la montée des inégalités (la « dislocation sociale<sup>60</sup> »), de l'accélération du temps (perte des repères historiques et personnels), de la révolution digitale (primauté du virtuel sur le réel)...

« Donner un sens » à l'économie, « donner un sens » au travail, « donner un sens » au « vivre ensemble » sont des objectifs qui se retrouvent au sein des démarches de développement durable et, plus largement, qui définissent une constante humaine universelle<sup>61</sup>. Dans la perspective d'une mondialisation croissante, ce « supplément d'âme » peut, plus encore qu'aujourd'hui, apporter une valeur ajoutée marchande à un produit, à un service, à un territoire, et immatérielle et gratifiante à celles et ceux qui les conçoivent et les gèrent<sup>62</sup> : parmi les signes de cette avancée incorporable, il faut citer le développement des exercices de notation extra-financière. *Exemples : Régions Bretagne, Franche Comté, Ile-de-France, Limousin ; Département de l'Essonne ; Aéroports de Paris...* et bien entendu l'explosion des modèles collaboratifs présentés *supra*.

De nombreuses démarches illustrent les différents pans de cette valeur ajoutée, notamment à travers les rapports de responsabilités sociétale des entreprises (RSE) et des organisations (RSO). *Exemples : Forum RSE d'ADP ; Rapports RSE d'EDF, ENGIE, de la MACIF, de Véolia, entre autres ; Soutien aux démarches RSE des Régions Ile-de-France et PACA, entre autres ; Ambassadeur RSE du Quai d'Orsay ; « Matrice de matérialité » de Schneider Electric ; Institut de la RSE d'Audencia Nantes...*

En interne de ces organismes, on peut évoquer le bien-être au travail. *Exemples : Réservoir de pratiques WikiBET – Fabrique Spinoza ; Expériences mentionnées dans Infos 21, janvier 2012...* Il faut « redonner du sens au travail des salariés dans leur engagement au quotidien - Parole d'adhérent » et la reconnaissance<sup>63</sup>. Cela passe par les vecteurs traditionnels (politique salariale, santé et sécurité, formation, dialogue social, respect de la diversité, du handicap et de la parité...) : il n'y a « pas de performance globale dans le secteur public ou privé sans dialogue social ambitieux et responsable – Parole d'adhérent » et plus largement par la gouvernance de l'entreprise ou de la collectivité : « La RSE aide et encourage la mutation durable des modèles, car elle remet la demande sociétale au cœur du marché de l'entreprise- Parole d'adhérent »<sup>64</sup> et entraîne un « basculement de notre modèle de croissance et de notre système de valeurs »<sup>65</sup>.

Vis à vis de l'extérieur de l'entreprise ou de la collectivité, la concertation et le dialogue parties prenantes sont essentiels et font partie intégrante des démarches. *Exemples : Réunions de concertation « Stakeholder Sessions » de Suez Environnement ; Dix propositions pour moderniser notre démocratie - Décider ensemble ; Principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes – Elise Attal, Isabelle Boudard – Comité 21, janvier 2015 (signé par 53 organisations) ; Actions de la CNDP... « Les engagements des entreprises en direction des parties prenantes, de leur écosystème (collaborateurs, sous-traitants, fournisseurs, clients, consommateurs...) et de leur environnement naturel et humain deviennent stratégiques »<sup>66</sup>.*

58 Pris ici comme : raison d'être, valeur, finalité de quelque chose, ce qui le justifie et l'explique.

59 « La perte de sens dans la vie professionnelle est une pathologie liée à notre civilisation actuelle » - Pascal Chabot *in* Global burn-out, décembre 2013.

60 Expression de Jean-Paul Delevoye, Président du CESE ; Colloque du CESE sur le « vivre ensemble », déc. 2013.

61 Cet incroyable besoin de croire - Julia Kristeva - Éditions Bayard, août 2007.

62 Se réapproprier le sens de la valeur, défi pour l'entreprise du XXI<sup>ème</sup> siècle - I. Boudard *in* Vraiment durable – 2013.

63 Travailler au XXI<sup>ème</sup> siècle – Des salariés en quête de reconnaissance – Maëlezig Bigi, Olivier Cousin, Dominique Méda, Laetitia Sibaud, Michel Wieworka – Editions Rober Laffont, janvier 2015.

64 Institut RSE et Association professionnelle des conseils en Développement Durable et RSE (ADD).

65 Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE).

66 Nicole Notat, Présidente de VIGEO, octobre 2014.

*Exemples : Laboratoire régional des partenariats - Association Alsace Active et Suez Environnement ; Politique d'achats responsables - Angers Loire Métropole ; Actions du Groupe SOS ; Commande publique responsable – Région Ile-de-France ; Améliorer la relation client-fournisseur - Guide de CCI France, février 2010...*

D'autres incluent la lutte contre les inégalités, l'intégration des plus défavorisés à la vie sociale et les questions de santé/environnement. *Exemples : Agenda 21 d'Enghien-les-Bains ; Bilan 2014 de l'engagement sociétal de la SNCF ; Enveloppes de quartier de la mairie de Niort ; Label Empl'itude – Association Emergences à Marseille ; Conventions « Seine-Saint-Denis Égalité » du CD 93 ; Actions d'ATD Quart monde ; Mission santé publique à Nantes...*

Et il faut mentionner l'importance de l'éducation à l'environnement et au développement durable (EEDD) pour acculturer les acteurs, surtout quand on sait que près d'un quart des Français se désintéressent des problématiques liées à l'environnement, chiffre en nette hausse sur un an !<sup>67</sup>

*Exemples : Dix propositions en faveur de l'EEDD – Collectif français pour l'EEDD, 2014 ; Plan vert, une opportunité pour renforcer l'ancrage territorial des acteurs du développement durable – Christine Delhaye, Comité 21 ; Développement durable et empowerment – Comité 21 Pays de la Loire ; Outils numériques et éducation à l'environnement – IFREE ; Campagne « My Positive Impact » de la FNH ; « Sustainability Literacy Test » - Kedge Business School...*

Mais au-delà de la question utilitariste (et légitime) de savoir « comment et pourquoi l'éthique peut-elle être profitable ?<sup>68</sup> », il faut reposer celle, plus fondamentale encore, des besoins : « *l'innovation technologique ou sociétale est un moyen pour faire ce que l'on veut faire pour répondre à un besoin, elle résulte d'une démarche de développement durable en réponse à un besoin et se valorise partout où cela fait sens, mais ne fait pas sens de partir d'un moyen pour transformer une réalité où le besoin n'est pas qualifié - Parole d'adhérent.* », ce qui renvoie aux nouveaux indicateurs de richesse et de bien-être, abordés au chapitre 1 et qui feront l'objet d'un autre travail du Comité 21, à paraître à l'été 2015.

## L'efficacité

Troisième composante d'une adaptation durable des territoires, l'« efficacité<sup>69</sup> » économique est présente dans toutes les démarches de développement durable, et pas seulement au niveau des entreprises. Leur valeur ajoutée « économique » s'entend ici comme pour l'efficacité énergétique, économe en ressources et en consommation d'énergie<sup>70</sup>, à travers plusieurs vecteurs d'optimisation performancielle.

La réduction des charges et l'optimisation des coûts sur les biens consommables (fluides, énergie, papier, intrants...) témoignent de démarches vertueuses pour l'environnement autant que d'économies budgétaires pour l'entreprise et la collectivité. *Exemples : Lutte contre le gaspillage alimentaire – Monoprix ; Compression des rouleaux de laine de verre - Saint Gobain Isover ; Stratégie environnementale de Vinci ; Approche en coût global pour les projets d'investissement – Besançon ; Ateliers « éco-conso » à Beauvais...* Cette « économie de la réduction » crée de la valeur économique et des marges pour le chiffre d'affaires<sup>71</sup>.

Dans notre économie ouverte, certaines démarches de développement durable contribuent à améliorer les facteurs traditionnels de « compétitivité hors-coût »<sup>72</sup>, aussi bien pour les entreprises que pour les territoires : performance environnementale et énergétique, qualité des relations sociales, gouvernance, engagement sociétal, et constituent autant d'avantages comparatifs.

---

67 Étude GreenFlex – ADEME, juin 2015.

68 Les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises ? - ORSE.

69 Caractère de ce qui est efficace, qui atteint son but, qui aboutit à des résultats utiles ; Concilier efficacité économique et démocratie : l'exemple mutualiste - Rapport de l'Institut Montaigne, décembre 2014.

70 Une Europe efficace dans l'utilisation des ressources – Initiative phare de la stratégie Europe 2020.

71 Less material consumption is not the end for business – Jules Pretty in Guardian Sustainable Business Network, 14 mai 2015.

72 Comme la qualité des produits, l'innovation, le design, l'image de marque ou encore le développement des réseaux de distribution et l'insertion dans le commerce international - COE-Rexecode (Centre d'observation économique et de Recherche pour l'Expansion de l'économie et le Développement des Entreprises).

La combinaison entre une meilleure « efficacité organisationnelle » par la valorisation du capital humain et du « capital immatériel »<sup>73</sup> et des démarches d'anticipation des contraintes et d'identification des signaux d'avenir<sup>74</sup> « encourage l'adoption de stratégies de performance globales et intégrées -économique, sociale, sociétale, environnementale et de gouvernance-, avec un engagement continu des dirigeants et des managers »<sup>75</sup>.

Elles contribuent aussi à l'image de marque et à la réputation de l'entreprise et de la collectivité. Les recours contentieux, les rejets d'équipements locaux par des « zadistes », les classements et notations, en particulier sur Internet, montrent l'importance accrue de l'« acceptabilité »<sup>76</sup> des activités les plus impactantes sous peine de conséquences parfois très négatives<sup>77</sup>.

On peut chiffrer l'ensemble de ces facteurs à environ 20% de la compétitivité totale, ce qui n'est pas négligeable, mais dépend du champ du secteur économique concerné<sup>78</sup>. Bien entendu, cette valeur ajoutée socio-économique des différentes démarches ne remplira pas directement le carnet de commandes des entreprises, ni leurs choix de localisation, mais elle peut contribuer à favoriser la dynamique et les conditions de la décision, dans une période économique à croissance faible. *Exemples : Clauses sociales et environnementales dans les marchés publics - Région Nord Pas-de-Calais ; Clauses éthiques dans les contrats d'achats d'EDF ; Concept de « shared value » repris par Nestlé ou Schneider Electric ; Gamme Monoprix vert...*

Enfin, d'autres démarches participent à la transformation financière des entreprises et des organisations, notamment à travers les notations extra-financières, la facilitation à l'accès au capital pour financer l'« économie réelle » et l'orientation des flux d'épargne vers des entreprises aux comportements responsables : l'investissement socialement responsable – ISR -, respectant les critères ESG. *Exemples : Forum pour l'investissement responsable (FIR) ; Label Fonds vert Novethic ; Ethifinance ; Livret épargne de la TRI Nord Pas de Calais ; Micro-crédits du Crédit Mutuel ; Évaluation environnementale des investissements de la CDC...* Et on n'oubliera pas le vaste champ de l'économie sociale et solidaire.

Il faut surtout souligner la responsabilité de chacun d'entre nous dans ce qu'il fait de son épargne et de sa consommation dans l'avènement progressif et le renforcement d'une « finance durable », pouvant peut-être entraîner à terme une ré-orientation radicale des placements financiers<sup>79</sup>.

---

73 Références : Responsabilité sociale et compétitivité : un nouveau modèle pour l'entreprise ? Centre d'analyse stratégique – février 2012 ; CCI Paris Ile-de-France ; Observatoire de l'immatériel ; ...

74 Par exemple : Les évolutions du travail à moyen terme *in* Rapport sur l'état de la France – CESE, décembre 2014.

75 Responsabilité et performance des organisations – Rapport interministériel L. Brovelli, X. Drago, E. Molinié – juin 2013.

76 Qui élargit la simple « licence to operate ».

77 La responsabilité sociale et sociétale des entreprises : un enjeu majeur pour le XXI<sup>ème</sup> siècle – Terra Nova, novembre 2010 ; Observatoire de la réputation, depuis 1995 ; ...

78 D'après Jean-Hervé Lorenzi, Président du Cercle des économistes.

79 Changement climatique et finance durable – Revue d'économie financière, mai 2015 ; L'ISR ne représente aujourd'hui que 3 à 4% des encours mondiaux : Comment redonner un sens à l'argent – Forum changer d'ère, juin 2015.

## 4. De « nouveaux territoires »

Ces trois premiers composants de leur valeur ajoutée, se retrouvent, pour la plupart réunis, pratiquement dans toutes les démarches de développement durable et constituent ainsi les « briques de base » de l'attractivité et de la prospérité durables des territoires. Le quatrième, la « coopération » entre les différents acteurs des territoires, tend à répondre à l'exigence de prise en compte de la complexité de notre monde interdépendant. Elle peut contribuer à créer les conditions d'adaptation, ou de résilience<sup>80</sup>, des territoires « *en co-construction, avec tous les acteurs volontaires, partageant une idée commune de l'avenir de leur territoire - Parole d'adhérent* » aux évolutions en cours<sup>81</sup>.

### La coopération entre les acteurs

Dans les territoires, la coopération entre les acteurs est un objectif et une réalité qui existe depuis longtemps grâce à l'action des nombreux réseaux, initiés par l'Etat, les élus, les professionnels, les associations : aménagement du territoire et développement local, agriculture et forêt, industrie et artisanat, commerce, culture et numérique, coopération transfrontalière,...

Concernant le développement durable, cette coopération est présente dans la plupart des démarches, notamment celles relatives à la soutenabilité, mais une division sectorielle relative, liée aux réglementations et incitations actuelles, et les « *difficultés à mettre en cohérence les différentes mailles – Parole d'adhérent* » ne facilitent pas leur inclusion agrégée au profit des territoires.

Cette coopération s'opère en premier lieu à l'intérieur des entreprises et des collectivités et de leurs réseaux respectifs, en interaction avec les territoires concernés. Pour les collectivités, les Agenda 21, les rapports annuels de développement durable, les parcs naturels régionaux et certains « pays » constituent les principales références certifiées et/ou volontaires des démarches territoriales.

Mais il n'est pas besoin de rentrer dans les cadres officiels pour mettre en œuvre des stratégies équivalentes<sup>83</sup>. *Exemples : Agenda 21 d'adhérents : Ayen, Bourg-la-Reine, La Bastidonne, La Roche-sur-Yon, Palavas-les-Flots, Rueil-Malmaison, Sainte-Anne,...et les Rapports de développement durable de Besançon, Lille, Nantes, des Régions Basse-Normandie, Bretagne et Rhône-Alpes, des Départements Allier et Pyrénées Orientales, de la Communauté d'agglomération Pau-Pyrénées, de la Comcom de Pouancé-Combrée. Parmi les Agenda 21 scolaires, ceux du Tarn (Éco-collèges), du CFA du Vaucluse, de l'École des Mines de Nantes...*

Suite aux travaux qui ont précédé les Colloques nationaux de 2014 sur les Agenda 21 et les PCET, il a été souhaité que les futurs Agenda de « troisième génération » soient « plus prospectifs, innovants et pluri-acteurs », ce qui correspond bien au souci de renforcement des coopérations locales, notamment entre les collectivités et les entreprises<sup>84</sup>.

---

80 Un débat existe entre « adaptation » et « résilience » : ce dernier, aussi reconnu soit-il aujourd'hui, recouvre une approche plus défensive, réactive et technique (risques et chocs) que l'adaptation, qui intègre mieux l'action comportementale et politique - Magali Reghezza-Zitt – Colloque Résilience et transition écologique: quelles dynamiques territoriales ? - MEDDE/CGDD, 5 mars 2015 ; Site [wikiresilience.developpement-durable.gouv.fr](http://wikiresilience.developpement-durable.gouv.fr).

81 Vers l'égalité des territoires : Dynamiques, mesures, politiques – Rapport dirigé par Éloi Laurent, février 2013.

82 Citons par exemple l'UNADEL (Union Nationale des Acteurs et des structures de Développement Local), CCI France (Réseau des chambres de commerce et d'industrie), APCMA (Réseau des chambres de métiers et de l'artisanat), Agricultures et territoires (Réseau des chambres d'agriculture), etc.

83 Il existe 1335 démarches recensées par le Comité 21, dont 1110 A21 locaux et 189 A21 scolaires + 42 Rapports annuels de Développement durable.

84 Voir les sites portails « [agenda21france.org](http://agenda21france.org) » ; « Observatoire national des agendas 21 locaux et pratiques territoriales de développement durable » sur [developpement-durable.gouv.fr](http://developpement-durable.gouv.fr) ; « [parcs-naturels-regionaux.tm.fr](http://parcs-naturels-regionaux.tm.fr) ».

Si cet objectif synergique entre territoires et entreprises, d'interfaces et de qualité des relations entre les acteurs et de « processus coopératifs » n'est pas nouveau<sup>85</sup>, il reste d'actualité et fait l'objet de nombreux travaux et démarches<sup>86</sup>, notamment sous l'égide de « plateformes territoriales » ou de démarches d'« écologie industrielle et territoriale<sup>87</sup> », destinés à organiser la convergence des stratégies RSE (TPE/PME, fournisseurs, partenaires, donneurs d'ordre, ...) avec les démarches A21/PCET notamment, des collectivités pour renforcer la performance globale du territoire « dans le cadre d'une dynamique de partenariat – Parole d'adhérent ». Exemples : Réseaux Dirigeants responsables de l'Ouest (DRO), GRANDDE en Haute-Normandie, Performance Globale (PGO6) dans les Alpes maritimes et en PACA-Est ; Innov'Action – Chambres d'agriculture des Pays de la Loire ; Plateforme 21 du Massif Central ; le pôle Synéo-Valenciennes ; démarches du Grand Port de Marseille-Fos et d'Angers Loire Métropole...

*« Le cloisonnement RSE/ISO/démarche Qualité pour l'entreprise, d'une part, et Agenda 21/PCET pour les collectivités, d'autre part, constitue un vrai frein au déploiement de nouvelles stratégies intégrées. Elles sont pourtant à la base d'un « changement de modèle » qui ne pourra avoir lieu qu'à l'échelle locale, et qui essaimera sur les territoires voisins avec effet d'entraînement par l'exemplarité et l'excellence socio-économico-environnementale – Parole d'adhérent »<sup>88</sup>.*

Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si une même loi<sup>89</sup> a initié deux articles complémentaires : l'article 225 relatif aux reporting des informations sociales et environnementales liées à l'activité de l'entreprise (à terme de plus de 500 salariés) et l'article 255 instituant un rapport sur la situation en matière de développement durable de la collectivité territoriale (de plus de 50000 habitants) et « l'idée du reporting commun entre entreprises et collectivités semble assez pertinente quoique les logiques, marchande, d'un côté, non marchande, de l'autre, diffèrent entre ces deux entités. Ce rapport territorial partagé de développement durable pourrait être envisagé - Parole d'adhérent ». Au-delà même, l'idée d'un « label territorial » a été évoquée et pourrait être étudiée, mais court le risque de s'avérer contradictoire avec la notion d'attractivité proposée supra<sup>90</sup>.

Au sein des territoires dont elles font partie, les villes elles-mêmes, lieux naturels de rencontres et de coopération, ont engagé depuis longtemps des démarches de durabilité, illustrées notamment par les Agenda 21 et autres démarches, notamment d'éco-quartiers, et par de nombreux travaux d'analyse et de recherche, notamment sur le passage de la « ville durable » à la « ville post-carbone », symbole de « l'irruption des villes dans une gouvernance environnementale globale<sup>91</sup> ». Exemples : Agenda 21 : Beauvais, Bourges, Bordeaux, Le Havre, Orléans, Soissons, Troyes ; Site référence d'ICLEI.org ; Label national Éco-quartiers ; Loos-en-Gohelle ; Du quartier à la ville durable, vers un nouveau modèle urbain – Antoine Charlot – C21 ; Marque France de la ville durable Vivapolis ; Villes et territoires en partage – La Fabrique écologique, oct. 2014...

Dans ce contexte, l'Etat n'est pas absent et doit conserver et assurer son rôle d'impulsion, de régulation, de solidarité. « Sa responsabilité est d'éviter les irréversibilités, l'« absolument pas évitable », mais l'invention du durable doit résulter de la créativité décentralisée<sup>92</sup> ».

Cette consolidation coopérative entre les acteurs est aussi un réel enjeu démocratique, tant pour la démocratie participative<sup>93</sup> et l'évolution de la démocratie représentative, que pour l'indépendance des citoyens face à l'hégémonie d'autres réseaux, financiers, numériques et énergétiques. À ce titre, ils devraient être encouragés par les nouveaux pouvoirs territoriaux.

---

85 Districts industriels ou *Clusters*, Systèmes productifs locaux, Pôles de compétitivité...

86 Évaluer et rendre compte de sa stratégie de développement durable – Comité 21, octobre 2011 ; Manifeste pour une économie qui revitalise le territoire – CERDD, mai 2011 ; Vers une économie territoriale et durable – TEDDIF, décembre 2012 ; Groupe de travail Ancrage local, initié par ORÉE, en liaison avec le C21, en cours ; La Fabrique du futur - Pays Combrailles en Marche ; ...

87 Renforcer la compétitivité et l'attractivité de votre territoire grâce à une démarche d'écologie industrielle et territoriale – Orée, fév. 2014 ; L'écologie industrielle et territoriale – CGDD, juin 2014.

88 Excellence portée par les trois premiers marqueurs.

89 Loi du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement, dite « Grenelle II ».

90 Pour ne pas se tromper, voir le Guide pratique du marketing durable – Comité 21, 2011.

91 Ce que Cyria Emelianoff, Professeure à l'Université du Maine, appelle la « terrestrialisation ».

92 Jacques Theys, en 2000.

93 Rapport de la Commission spécialisée sur la démocratisation du dialogue environnemental, présidée par Alain Richard, juin 2015.

## La transformation numérique

C'est devenu une évidence d'affirmer que « la révolution numérique va tout bousculer<sup>94</sup> », avec ses formidables atouts (connaissance, innovation, communication, dynamiques participatives...) et ses formidables dangers<sup>95</sup>, dont une facture énergétique encore en débat. Qu'importe, elle est incoercible, bouleverse nos vies, représente une nouvelle étape de la profonde réorganisation économique et sociale engagée en France et va de ce fait transformer nos territoires.

Les technologies numériques vont encore accentuer la coopération évoquée *supra* entre les acteurs en offrant aux entreprises et à leurs parties prenantes la possibilité de co-produire la valeur à partir de nouvelles configurations : plates-formes, agora, réseaux, communautés... Si les entreprises, notamment les plus importantes, les utilisent déjà dans le cadre de leurs démarches de développement durable, les rapports des collectivités montrent leur investissement progressif dans ce domaine : territoires connectés et *smart cities*, services publics numériques, Wifi gratuits, e-administration, transports collectifs autonomes, cybercentres, *Big data*, *smart grids*, énergie propre, etc. *Exemples : Régions Auvergne, Basse-Normandie ; Départements de la Gironde et de l'Oise ; Villes de Nice, Paris, parmi tant d'autres.* Même si cette « disruption digitale » ne remplacera jamais le relationnel direct, elle permet une connexion facile avec les populations et avec la société civile, d'autant plus précieuse compte tenu des évolutions institutionnelles à venir.

## Les évolutions institutionnelles

Différentes raisons rendent inéluctable la poursuite des évolutions territoriales institutionnelles engagées depuis plus de trente ans : enchevêtrement des compétences, optimisation des dépenses publiques, notamment en matière fiscale, exercice du jugement démocratique<sup>96</sup>... Et l'évolution des chaînes de valeur, entre concentration planétaire et distribution locale, amène à favoriser les interactions et les approches intégratives.

L'intercommunalité progresse sensiblement, mais une diminution drastique du nombre de communes, à l'instar de ce qu'ont su faire nos voisins européens, sera sans doute difficile à imposer en France pour des causes politiques et surtout culturelles. Par contre, la création de dix premières métropoles<sup>97</sup> est sans doute une première étape à une partition progressive à terme des territoires départementaux<sup>98</sup>, sauf peut-être les plus « ruraux » d'entre eux. Et au niveau des régions, la création des « grandes régions » et le projet de loi NOTRe<sup>99</sup> ont d'ores et déjà permis d'engager les premiers travaux de convergence des politiques publiques concernées<sup>100</sup>.

Si on peut penser que « *les compétences développement économique des intercommunalités, des métropoles et des régions leur imposent d'initier des politiques partenariales répondant aux besoins des entreprises, qui en retour apportent emplois, initiatives et attractivité locale – Parole d'adhérent* », ces bouleversements institutionnels, actuels et à venir, posent parallèlement la question du devenir des politiques de développement durable : simple agrégation des politiques antérieures de chaque niveau et de leurs organismes gestionnaires ? Nouvelle adéquation d'une gestion systémique avec les nouvelles échelles territoriales ? Réintégration des facteurs géographiques, historiques et culturels à une nouvelle cohésion administrative ? *Ces « vrais » sujets méritent sans nul doute un travail collectif de recherche, théorique et opérationnel, entre les associations d'élus, les réseaux d'entreprises et la société civile concernés*<sup>101</sup>.

---

94 Octave Klaba, fondateur d'OVH, hébergeur de sites web français ; La transformation numérique de l'économie française – Philippe Lemoine – Rapport au Gouvernement, novembre 2014 ; L'ère numérique, un nouvel âge de l'humanité : cinq mutations qui vont bouleverser notre vie – Gilles Babinet – Le Passeur éditeur, janvier 2015.

95 La vie algorithmique : critique de la raison numérique – Éric Sadin – Éditions L'Échappée, mars 2015.

96 La nouvelle question territoriale – Laurent Davezies – Thierry Pech – Note de Terra Nova, septembre 2014.

97 Loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles ; Grand Paris et Aix-Marseille-Provence : pour des métropoles performantes et citoyennes – Note de Terra Nova, juin 2015.

98 Comme le montre l'absorption des compétences de l'essentiel du département du Rhône par la C.U. du Grand Lyon.

99 Loi du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral et PdL portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République.

100 Réforme territoriale et cohérence économique régionale – France Stratégie, mai 2015 ; Concertations politiques et techniques en cours dans les régions, notamment Auvergne-Rhône Alpes et Aquitaine-Poitou Charentes-Limousin.

101 Pour sa part, le Comité 21 prépare une note en la matière qu'elle souhaite soumettre au débat en 2015.

Il paraît en tout cas probable à terme que les effets centrifuges induits par l'éloignement des centres de décision métropolitains et régionaux ne seront pas totalement compensés par les niveaux infrarégionaux (communes restantes et intercommunalités). Les réformes devraient donc entraîner un remodelage de l'espace et des organisations liés aux communications, et surtout un accroissement du besoin de proximité<sup>102</sup>, à travers de nouvelles formes d'innovations territoriales liées à des systèmes locaux de production, aux circuits courts, à des lieux d'insertion et de création de liens sociaux, et surtout s'accompagner d'un accroissement proportionnel de ses acteurs et de leurs réseaux de coopération.

## La « communauté » des réseaux

Cette « coopération » entre les acteurs des territoires concerne donc les réseaux institutionnels et professionnels, mais aussi bien sûr ceux de la société civile, et au premier chef le Comité 21. Tous ensemble doivent participer à l'adaptation, à la co-construction et à la transformation de ces « nouveaux territoires ».

Dans ce cadre, l'un des objets de cette évaluation qualitative des démarches de développement durable n'est pas tant de montrer la valeur ajoutée individuelle qu'elle procure à chacun de ses initiateurs - qui n'ont nul besoin d'en être convaincus - que de plaider pour leur « valorisation collective », en tant que facteur d'attractivité et de prospérité du territoire, et des territoires, voire de « sortie de crises » : *les exemples donnés et surtout l'agrégation des opinions des adhérents au Comité 21 en constituent, par leur consensus, en tout cas apparent, une illustration manifeste.*

Mais cette « vision partagée », cette « culture collective » contraste avec la diversité, en nature, en taille et en répartition territoriale, des adhérents du Comité, ce qui, indépendamment du nombre d'adhérents, ne permet sans doute pas suffisamment la dynamique indispensable pour fonder un véritable « collectif », une vraie « communauté »<sup>103</sup>, identifiée en tant que telle à l'extérieur<sup>104</sup>. Cette remarque vaut d'ailleurs pour la grande majorité des associations de la « sphère environnement et développement durable » en France.

Or, ce Cahier le montre, le Comité 21 est, avec quelques autres, un révélateur et un acteur d'innovations sociétales, un mobilisateur de « capacitation » et d'*empowerment*<sup>105</sup>, un créateur de communautés contributives et d'externalités relationnelles : la gravité et l'urgence des crises actuelles, la complexité et l'interdépendance des phénomènes et la raréfaction des ressources de chacun appellent sans doute une mobilisation collective des réseaux du développement durable, dont le Comité 21 pourrait être le catalyseur, en commençant par exemple par les réseaux territoriaux, à partir des opportunités offertes par les évolutions institutionnelles et des acquis de son expérience en Pays de la Loire.

---

102 La réforme des régions, une chance pour le développement territorial ? - André Torre – Revue de l'économie régionale et urbaine : Blog du Big bang territorial, juillet 2014.

103 « Il veut redevenir pionnier dans son domaine, être fédérateur et créer un sentiment fort d'appartenance de la part de ses membres » in « À l'aube de ses 21 ans, une nouvelle stratégie pour le Comité 21 », validée par le Conseil d'administration du 16 avril 2015.

104 À l'instar par exemple des Communautés Emmaüs, Groupe SOS ou OuiShare.

105 Capacitation : fait qu'un individu se prenne en charge tout seul d'un point de vue économique, social et professionnel ; *Empowerment* : Octroi de plus de pouvoir aux individus ou aux groupes pour agir sur les conditions sociales, économiques, politiques ou écologiques qu'ils subissent.

## Conclusion

### Vers un « nouveau modèle territorial » ?

La correspondance en termes de contenu et de calendrier entre la montée en puissance des « nouveaux modèles » et l'essor des initiatives territoriales durables, dont les démarches constituent l'illustration, n'est pas fortuite : les nouveaux modèles commencent à dessiner un « nouveau modèle territorial » et, en retour, les innovations territoriales nourrissent ces nouveaux modèles, fertilisant ainsi les potentialités de « transformation » du, et des, territoire(s) français<sup>106</sup>.

Le « récit » de ces « nouveaux territoires du développement durable » est en train de s'écrire. S'il transparaît le plus souvent en chapitres distincts à travers les très nombreuses démarches présentées dans ce Cahier, son écriture est pleinement assumée, comme « imaginaire en construction », dans quelques territoires pionniers : *La Transformation Écologique et Sociale Régionale (TESR) et Troisième Révolution Industrielle (TRI) – Région Nord Pas-de-Calais* ; *La Charte régionale d'engagement en faveur du développement durable et Troisième Révolution Industrielle et Agricole (TRIA) – Région Pays de la Loire* ; *Le Manifeste de la coresponsabilité sociétale : faire de la société un bien commun essentiel (application de la méthodologie SPIRAL du Conseil de l'Europe) – Conseil départemental de la Gironde* ; *Le Mouvement « Bleu, blanc zèbre » : les « faizeux »*<sup>107</sup>.

La coopération accrue entre les acteurs et leurs réseaux pourrait – devrait - permettre de poursuivre la rédaction de ce « récit » et de rester positif face aux défis qui nous attendent, car l'histoire nous apprend que :

*After the final no there comes a yes  
And on that yes the future world depends.*<sup>108</sup>

---

106 Écologie industrielle, écologie de la fonctionnalité, entreprises et territoires : vers de nouveaux modèles productifs et organisationnels ? - Muriel Maillefert – Isabelle Robert – Développement durable et territoires, février 2014 ; L'économie qu'on aime – Amandine Barthélémy, Sophie Keller, Romain Stiline – Editions Rue de l'échiquier, mai 2014 ; L'innovation qui change le monde – Utopies, octobre 2014 ; L'innovation au pouvoir : pour une action publique réinventée au service des territoires – Akim Oural/SGMAP, avril 2015 ; UP Sceaux ; Projet « Sharitories » porté par Oui Share ; Laboratoire de transformation publique de la 27<sup>ème</sup> région ; Villes et territoires en transition...

107 Initié par l'écrivain Alexandre Jardin.

108 Citation du poète américain Wallace Stevens *in* Parts of the world – 1942-, rapportée par Al Gore – Paris, juin 2015.

