

Mémoire de recherche

La transformation stratégique du sport face au développement durable : le cas du badminton en France

Apport de l'économie de la fonctionnalité au
monde du sport

Mémoire de recherche - Master Grande Ecole
MAJEURE ENTREPRENEURIAT - NON-CONFIDENTIEL

Présenté par :
M. JULES HARDUIN

Sous la direction de :
M. FRANCOIS MANGIN

NEOMA
BUSINESS SCHOOL

EMPOWERING MANAGEMENT

 **ROUEN**
BUSINESS SCHOOL

Remerciements

Ce travail concrétise la rencontre d'une passion vieille de presque 20 ans désormais et de mon apprentissage scolaire. Il m'aurait été impossible d'en arriver là sans l'aide de nombreuses personnes.

Tout d'abord l'équipe pédagogique de Neoma Business School qui m'a permis de développer ma curiosité et d'acquérir les bases pour l'étude de ce sujet. Je remercie tout particulièrement M. François Mangin pour son apport quant au traitement du sujet et M. Denis Gallot pour les riches quatre derniers mois de ma scolarité.

Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance à Mme Elodie Laverdure, Mme Mathilde Victor, M. Arthur Fouillet, M. Adrien Leduc et ma famille pour les conseils, les différentes relectures et leur soutien quotidien qui ont permis à ce travail d'être ce qu'il est.

Enfin, j'aimerais remercier Mme Huet et M. Roszczypala pour les interviews qu'ils m'ont accordés, le club de badminton de Maromme avec qui je travaille depuis maintenant 4 ans et l'ensemble des personnes qui ont contribué sans le savoir au cours de toutes ces années à donner corps à cet ouvrage.

Table des matières

Avant-Propos.....	4
Introduction	5
1. L'entreprise fédérale : un concept qui doit et a les moyens se réinventer.....	7
a. L'entreprise fédérale	7
i. Histoire et contexte	7
ii. L'organisation fédérale du badminton	8
iii. Le concept d'entreprise fédérale	10
b. Dans les pas des modèles verts	11
i. FFBad et développement durable, une histoire jeune.....	11
ii. L'action du badminton en faveur du développement durable	13
iii. L'entreprise fédérale, un exemple d'entreprise propre	15
c. Changer de modèle pour une véritable pratique innovante.....	16
i. Le véritable enjeu du développement durable	16
ii. Les limites du modèle actuel.....	17
iii. Revenir à son essence pour se réinventer.....	20
2. Apports du modèle de l'économie de la fonctionnalité.....	23
a. L'économie de la fonctionnalité : un modèle théorisé	23
i. Définition de l'économie de la fonctionnalité	23
ii. Les étapes d'un modèle propre à une économie de la fonctionnalité	25
iii. Le cas du Badminton Club du Pays de Fougères : premiers pas vers un badminton fonctionnel.....	30
b. Remettre au cœur du projet les licenciés.....	33
i. Le badminton à l'heure du consommateur-roi	33
ii. De l'importance de la coopération dans les modèles interactionnels	35
iii. Vers une pratique en « coopération ».....	38
c. Vers un réaménagement du territoire	40

i.	Pour une réforme territoriale du paysage badistique français : l'avènement du club-bassin.....	40
ii.	L'apport du modèle des franchises américaines	42
iii.	Repenser le développement	45
3.	Un secteur privé qui peut se faire moteur de la révolution verte	47
a.	L'économie de la fonctionnalité : un modèle porteur	47
i.	De l'intérêt d'offrir un modèle soutenable aux acteurs privés	47
ii.	Un modèle pensé pour les entreprises.....	48
iii.	Des succès empiriques en guise de voie à suivre.....	49
b.	Le cycle de vie complexe du matériel de badminton	52
i.	Un secteur privé en charge de l'équipement du sportif.....	52
ii.	Le recyclage du badminton : le cas du volant.....	53
iii.	Pistes de réflexion sur les produits de demain	54
c.	Vers un business model soutenable.....	56
i.	Vers une gestion fonctionnelle de l'équipement	56
ii.	Le secteur de la distribution d'équipements	57
iii.	Club-bassin et distributeurs, double gagnant	59
	Conclusion.....	61
	Bibliographie.....	63
	Ouvrages.....	63
	Articles	63
	Rapports	64
	Sites internet.....	64
	Badminton	64
	Développement durable.....	64

Avant-Propos

Pratiquant le badminton depuis près de 20 ans, j'ai eu la chance de rencontrer et connaître une large palette d'acteurs du badminton : de joueurs à dirigeants, de sportifs loisirs à sportifs de haut-niveau, de jeunes à vétérans, de dirigeants de clubs à institutions. Mon parcours m'a moi-même amené de jeune dans un petit club loisir de Bourgogne à membre du comité directeur du club de Maromme en Top 12. Cette connaissance approfondie du monde du badminton français accumulée au fil des ans, j'ai souhaité la partager et la mettre au service des autres acteurs dans une démarche utile.

Intéressé personnellement par les sujets économiques et le développement durable, j'ai toujours été convaincu que la réussite de la transition verte passerait par les entreprises. Pour cela, il faut trouver des pistes économiquement viables, de nouveaux business models verts et rentables et ne pas rester sur un pur aspect législatif et normatif. L'objectif de ce mémoire n'est pas de faire l'inventaire de toutes les démarches propres ou de toutes les actions mais d'apporter des clés de lecture et de réflexion autour de la stratégie de tous les acteurs. Mes recherches personnelles m'ont amené à découvrir un modèle prometteur : l'économie de la fonctionnalité. Mis en avant lors du Grenelle de l'Environnement pour sa capacité à articuler dans un tout cohérent rentabilité économique, responsabilité écologique et développement social, je me suis intéressé à sa possible application au badminton. Mon but est d'imaginer à quoi pourrait ressembler le badminton de demain autour d'un axe de développement différent du modèle traditionnel, d'imaginer un autre badminton.

J'espère qu'il permettra de nourrir le débat sur l'importance du développement durable dans la société et ouvrira de nouvelles pistes de réflexions au sein du badminton français. C'est dans cette optique que je participe par ailleurs au concours de mémoires étudiants organisé par la FFBad.

Jules Harduin

Introduction

« 5 grammes de plumes, des tonnes d'émotions », tel est le slogan de la Fédération Française de Badminton (FFBad). Organe institutionnel d'un sport méconnu en France, le badminton est pourtant un sport majeur au niveau mondial. Balançant entre sport amateur et sport professionnel, à l'ombre des sports surmédiatisés, le badminton cherche encore sa voie mais a le loisir de pouvoir encore s'inventer et se réinventer en dehors des normes établies.

Les normes sont d'ailleurs son lot quotidien, de toutes sortes, souvent inspirées de la politique et de la société civile. Or cette dernière est encore sous le traumatisme de la crise financière de 2008 et de ses conséquences. Elle a entraîné une profonde remise en question des modèles établis et le capitalisme libéral n'avait plus été autant mis en porte à faux depuis la chute du communisme. Pour Jeremy Rifkin « un nouveau système économique entre sur la scène mondiale »¹, axé sur l'avènement des nouvelles technologies et de l'économie collaborative. On constate effectivement que la société traverse une crise morale profonde et demande un retour à des valeurs d'éthique, aspirant à un développement plus responsable et durable pas uniquement au service d'intérêts particuliers.

Le développement durable est souvent défini par les mots de Mme Brundtland, ancienne Première ministre norvégienne : c'est « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs »². Il s'articule autour de trois piliers définis lors du Sommet de la Terre de l'Onu en 1992 à Rio : économie, écologie et social. Ces trois axes ont été déclinés en plan d'actions à travers l'Agenda 21 qui sert aujourd'hui de feuille de route aux Etats, qui la répercutent eux-mêmes à leurs partenaires dont la fédération française de badminton.

Mais la contestation a aussi permis de faire émerger de nouveaux modèles économiques prometteurs jusqu'ici marginaux tels que l'économie circulaire ou

¹ Rifkin J. (2014), *La nouvelle société du coût marginal zéro. L'internet des objets, l'émergence des communaux collaboratifs et l'éclipse du capitalisme*, Editions Les liens qui libèrent,

² Brundtland G. H. (1987), Rapport « Notre avenir à tous »

l'économie de la fonctionnalité. Probables modèles majeurs de demain, le badminton, dans son ensemble, pourrait s'inspirer pleinement de ces modèles pour devenir précurseur et se réinventer dans un modèle sportif plus durable, au-delà des préconisations déjà mises en place.

Quel est l'impact du développement durable dans le badminton en France à l'heure actuelle ? Quelles perspectives cet engagement offre-t-il ? Pourquoi faire le choix du développement durable ? Voici les questions auxquelles ce mémoire entend donner un éclairage.

1. L'entreprise fédérale : un concept qui doit et a les moyens se réinventer

a. L'entreprise fédérale

i. Histoire et contexte

Le badminton est un jeu de raquette pratiqué sur un terrain de 13,4m par 6,1m, divisé au milieu par un filet. Le jeu consiste à se renvoyer la balle appelée volant, car il est composé d'un bouchon en liège et de plumes, dans les limites du terrain sans rebond possible. Ce sport prend ses racines au XIXème siècle de la rencontre de jeux anglais comme le Battledore et le Shuttlecock avec le Poon indien au temps des empires coloniaux. Des officiers anglais ramenèrent le jeu au Royaume-Uni, notamment pour le compte du Duc de Beaufort dont la demeure s'appelait Badminton. Ce nom lui est resté associé. La pratique est organisée par la Badminton World Federation (BWF) qui siège à Kuala Lumpur, Malaisie, et ses différents organismes affiliés que ce soient Europe Badminton (EB) au niveau européen ou la Fédération française de badminton (FFBad) au niveau national.

D'abord présent dans le Commonwealth, le badminton connaît une première vague d'expansion au début XXème siècle et connaît une médiatisation accrue à partir de 1992 et son introduction aux Jeux Olympiques. C'est notamment le seul sport, avec l'équitation à proposer une épreuve mixte. Aujourd'hui, et grâce à sa très forte présence en Asie de l'Est et du Sud-Est, comme en témoigne l'implantation du siège de BWF, le badminton est considéré comme faisant partie des 5 sports les plus pratiqués dans le monde même si aucune étude fiable n'existe à ce jour sur le sujet. Les pays majeurs de la discipline sont en Asie : la Chine, la Malaisie, l'Indonésie, le Japon et plus récemment la Corée du Sud et l'Inde. En Europe ce sont les Danois et les Anglais qui dominent la discipline avec l'émergence progressive de l'Europe de l'Est et du Sud dont la France.

En France, la pratique du badminton s'effectue dans différents contextes connaissant des passerelles :

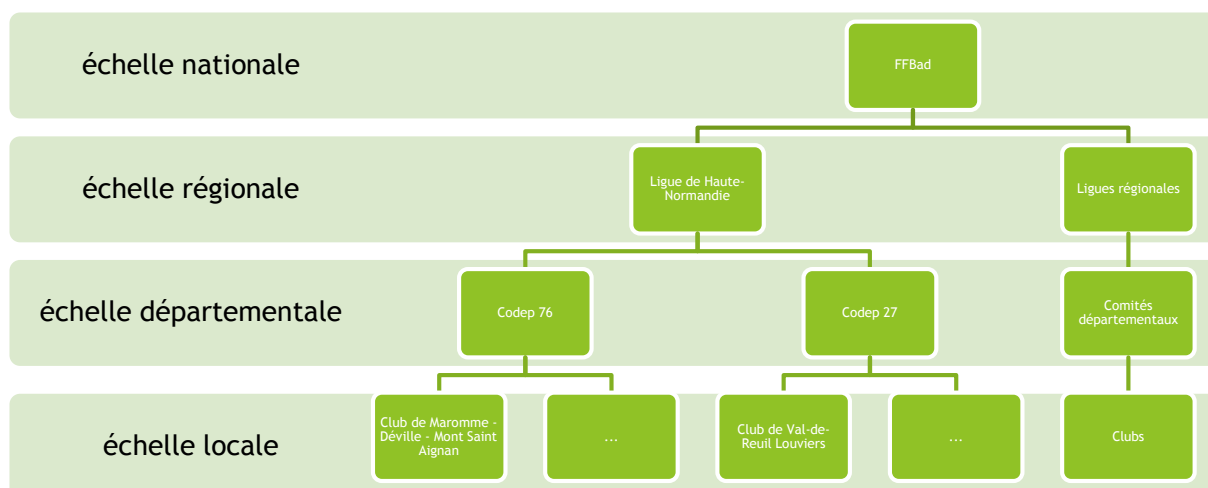
- En milieu scolaire sous l'égide de l'UNSS (Union Nationale du Sport Scolaire) où le badminton est actuellement le sport le plus pratiqué avec 245 541 licenciés pour la saison 2013/2013
- En milieu professionnel sous l'égide de la FFSE (Fédération Française du Sport d'entreprise)
- Dans la société civile à travers les clubs et associations répartis sur le territoire, affiliés ou non à la FFBad (Fédération Française de Badminton)

La FFBad est le dénominateur commun puisqu'elle a reçu par délégation de son monopole de l'Etat la tâche d'organiser et d'unifier la pratique sur le territoire français. L'UNSS et la FFSE sont des organisations multisport, nous les écarterons donc de notre réflexion.

La FFBad a été recréée sous sa forme actuelle en 1979 suite à sa dissolution lors de la deuxième Guerre Mondiale. Elle comptait 180 639 licenciés pour la saison 2013/2014, soit une augmentation de près de 30% en 5 ans de leur nombre, ce qui place le badminton dans le top 15 des sports olympiques les plus pratiqués sur le territoire. Les licenciés se répartissent dans plus de 1900 clubs. La France a aussi réussi à se placer sur la carte mondiale avec l'organisation des Internationaux de France de Badminton depuis 2007 de niveau Super Series ce qui classe cette compétition parmi les 12 plus gros tournois internationaux. L'expérience accumulée et son dynamisme ont ainsi permis à la France d'obtenir l'organisation des championnats du monde en 2010. Cette volonté d'exister sur la scène internationale s'est aussi traduite en termes de résultats sportifs. La France s'affirme de plus en plus sur la scène européenne notamment chez les jeunes avec des résultats en nette hausse ces dernières années comme lors du 8 Nations minimes (catégorie U15) cette année ou l'apparition de leaders de top niveau mondial avec Brice Leverdez, n°1 français, qui est entré dans le Top 30 mondial et a réussi à battre plusieurs joueurs du Top 10 français.

ii. L'organisation fédérale du badminton

Le badminton est en pleine croissance et celle-ci est soutenue et articulée autour de différentes structures. Le schéma ci-après présente l'organisation générale avec un exemple :



Il existe donc deux grands groupes de structure :

- ❁ Les organes fédéraux
- ❁ Les clubs

La FFBad, les ligues régionales et les comités départementaux (ou codeps) forment les instances fédérales. Les deux dernières sont ce que l'on appelle des organismes déconcentrés de la FFBad et sont régis par le chapitre 1.7 des statuts de la Fédération. Ceux-ci sont donc soumis à une réglementation établie par la fédération notamment sur la gouvernance avec la désignation des représentants en fonction du nombre de licenciés et l'obligation de se conformer aux cadres définis par le Ministère de la Jeunesse et des Sports (ci-après dénommé MJS). Leur existence est donc intimement liée à la FFBad et font partie d'un cadre de gestion à l'échelle nationale.

A contrario, les clubs ont d'abord une existence autonome. L'affiliation aux instances fédérales vient dans un second temps (souvent immédiat). Le meilleur exemple est l'existence de fait d'un certain nombre de clubs non-affiliés. Ils résultent généralement d'une pratique loisir ou en entreprise. Un gros travail d'identification et d'intégration a été effectué par les instances fédérales pour amener ces structures dans le giron fédéral dans un souci d'unification de la pratique. La forte croissance du nombre de clubs affiliés ces dernières années s'explique donc en grande partie par ce phénomène de croissance externe. Nous nous intéresserons pour la suite exclusivement aux clubs affiliés.

Historiquement la pratique du badminton est issue d'une pratique privée qui s'est structurée donnant le jour à des clubs. Les premiers sont apparus en France à la fin du XIX^{ème} siècle sur les côtes de la Manche (Dieppe, Dinard etc...). Cette structuration de la pratique s'est intensifiée permettant la création au cours du XX^{ème} siècle de la fédération française de badminton (FFbad et ses ancêtres), comme pour la majorité des sports. Globalement, l'antériorité historique et le cadre d'affiliation explique que les clubs jouissent de beaucoup plus de libertés dans leur cadre organisationnel et de gouvernance. La structure juridique classique des clubs est l'association loi 1901, association à but non lucratif. L'objet social étant libre il peut donc leur permettre d'aller plus loin sur le plan de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) que ce propose à l'heure actuelle la fédération. Nous y reviendrons plus loin.

Cependant, l'affiliation à la fédération entraîne des obligations comme le respect des chartes de pratique, de bonne conduite etc... permettant aux licenciés du club d'être licenciés à la fédération et de pouvoir participer aux compétitions notamment, de bénéficier d'une assurance lors de la pratique et entraîne le club dans une logique participative à l'égard de l'organisation générale badminton. Tout en étant plus libre, le club se trouve donc lié aux organes fédéraux. Nous avons donc une pratique unifiée et articulée.

iii. Le concept d'entreprise fédérale

De manière générale, le badminton est structuré de façon pyramidale, organisation classique et largement répandue dans le monde entrepreneurial. Le parallèle avec une entreprise possédant son siège, des antennes régionales voire départementales et des boutiques locales au contact du client est évident. La professionnalisation du sport et sa nécessaire structuration s'est développée par analogie au monde entrepreneurial, seul exemple accessible, expliquant déjà cette évidente ressemblance dans la structure. Cette « entreprise fédérale » a pour mission d'encadrer la pratique et plus pragmatiquement, son cœur de métier de proposer des espaces dédiés à la pratique du badminton et de vendre du créneau horaire.

De plus, l'émergence de l'entrepreneuriat social ces dernières années a montré que des business models pouvaient très bien s'acclimater à la dimension non-lucrative comme le montre l'exemple du groupe SOS. Longtemps l'apanage des associations, on constate un rapprochement entre le monde associatif et le monde entrepreneurial. Cette convergence se fait donc du monde associatif vers le monde entrepreneurial par professionnalisation mais aujourd'hui elle se fait aussi du monde entrepreneurial vers le champ associatif. L'investissement du champ social et environnemental par les entreprises permet aujourd'hui de faire un parallèle encore plus évident entre ces deux monde longtemps opposés mais aujourd'hui de plus en plus proches.

La différence profonde reste le modèle de financement. Le monde associatif est fortement dépendant des fonds publics. Avec la crise et les contractions budgétaires afférentes, il est aujourd'hui encore moins évident qu'hier d'obtenir des subventions. Le badminton peine à faire entendre sa voix face à la concurrence des autres sports notamment à cause de sa faible (mais croissante) exposition médiatique. Cependant, cette crise du financement peut être perçue comme une opportunité forte, les règles du jeu étant en train d'évoluer. Les entreprises comme les financeurs publics attendent un plus grand retour sur investissement. Or celui-ci ne se calcule plus uniquement sur les retombées visuelles et de nouveaux facteurs ont fait leur entrée dans les grilles d'évaluation et notamment la dimension RSE et développement durable. Il en va de même pour le financement privé qui cherche aujourd'hui à s'associer à des événements porteurs de valeurs positives comme le handicap ou la promotion des femmes.

C'est donc cette structure allant de la fédération jusqu'aux clubs encadrant la pratique du badminton que nous qualifions « d'entreprise fédérale ». Grâce à ce mimétisme avec le monde des sociétés, nous allons essayer de lui appliquer des théories issues du monde entrepreneurial notamment sur la dimension sociale et environnementale.

b. Dans les pas des modèles verts

i. FFBad et développement durable, une histoire jeune

Au Sommet de la Terre de 1992 à Rio de Janeiro, 178 chefs d'Etats se sont engagés pour un plan d'action en faveur du développement durable pour le XXIème siècle. Parmi les pays présents se trouvait la France. Le plan issu de cette conférence porte le nom d'Agenda 21 et c'est un document clé dirigeant l'action Etats et des collectivités territoriales en faveur du développement durable. Ils sont appelés à appliquer les grands principes qui en ont découlé à leur échelle. Au niveau étatique cela s'est notamment traduit par une inclusion croissante des problématiques sociales et environnementales dans les conventions d'objectifs entre le Ministère des Sports et des fédérations sportives affiliées et donc a fortiori la FFBad.

En parcourant les statuts de la fédération le premier point à ressortir est l'absence totale de mention d'une orientation vers le domaine environnemental et encore plus social. Ainsi l'objet social de la FFBad, défini dans l'article 1.1 de ses statuts, la positionne comme une structure organisant la pratique, œuvrant pour la formation, le développement et la défense des intérêts du badminton en s'interdisant toute forme de discrimination. Les statuts ont très peu évolué depuis la recréation de la fédération en 1979. La dernière version des statuts date de 2008 et n'a subi que des modifications à la marge de la version de 2004 qui elle-même n'avait que peu bougé par rapport à la précédente et ainsi de suite expliquant en partie l'absence de mention du développement durable. Les statuts de la fédération n'imposent aucune obligation réglementaire à la FFBad et apparaissent donc peu en adéquation avec les défis et les attentes du monde d'aujourd'hui.

Le développement durable, longtemps perçu comme une contrainte venue de l'extérieure, n'a pas été pris à bras le corps par la FFBad et qui n'a pas pris la pleine mesure de son potentiel. Preuve en est avec son apparition dans l'organigramme de la fédération seulement en 2010 en tant que sous-commission de la commission Vie Sportive. En 2013, le badminton français connaît un changement important avec le départ de son président, M. Paul-André Tramier, qui après 4 mandats (soit 16 ans) a décidé de laisser la main. M. Richard Remaud est alors élu avec son équipe à la tête de la Fédération avec le Projet 2020. Celui-ci fait notamment mention d'associer « ses obligations citoyennes » à la dimension sportive. Une commission développement durable voit alors le jour sous la vice-présidence de Mme Nathalie Huet dont l'interview en annexe sert de support à ce chapitre.

ii. L'action du badminton en faveur du développement durable

La FFBad s'est récemment mais profondément engagée en faveur du développement durable dans la pratique du badminton. Prenant conscience de son retard et grâce à des valeurs partagées par les décideurs sur le sujet, elle se veut aujourd'hui motrice, dans une « démarche positive » pour reprendre les mots de Mme Huet. Pour preuve, la fédération de badminton sera mise en avant par le Ministère des Sports, avec d'autres sports bien sûr, à titre d'exemple dans le cadre de la future conférence mondiale sur le climat (COP 21) qui se déroulera à Paris courant 2015.

Revenons sur la démarche et les grands axes de travail de la FFBad. En accord avec les préceptes de l'Agenda 21, elle a choisi de traiter le développement durable selon 2 grands axes :

- ❁ L'éco-efficience : cet axe dépend de la commission « Développement durable » et vise à prôner une démarche écologiquement responsable dans la pratique du badminton et notamment lors de tous les évènements
- ❁ Le projet « badminton pour tous » : c'est le volet social qui a pour but de développer la pratique auprès de tous les publics (handisport, sport au féminin, jeunesse, public carcéral et public défavorisé). Il est rattaché à la commission « Vie sportive », rattachement qui peut faire sens car il évite ainsi la stigmatisation et inclut ces publics dans une démarche partagée de la pratique

La FFBad a pris le parti d'une action top-down c'est-à-dire de la tête vers la base. Cela vaut aussi bien dans la structure de la fédération vers les clubs qu'en interne à la fédération. La démarche adoptée est axée sur la formation et l'information. Au sein de la fédération, le premier axe a été de sensibiliser l'ensemble des élus aux thématiques du développement durable et de vaincre les résistances que ce sujet provoque et continue de provoquer. Une fois les dirigeants formés, le deuxième axe a été de former les cadres de la fédération à savoir la direction technique nationale (ou DTN) avec notamment un séminaire sur le sujet en décembre 2014. Ceux-ci sont aujourd'hui en mesure d'intégrer

cette dimension de manière autonome dans la mise en place des actions de la fédération. Le dernier enjeu, en suspens selon Mme Huet, reste la formation des personnels. Cela va être la priorité de l'année 2015.

Conjointement à l'éducation de la direction sur le sujet, la fédération a mis en place la formation des autres acteurs du badminton : ligues, codeps et clubs. Un programme de formation, appelé OMBER (Organiser une manifestation de badminton éco-responsable), qui se déroule sur un week-end a ainsi vu le jour. La Fédération accompagne aussi les clubs dans les différentes démarches administratives pour obtenir des labels et des subventions tels que le label « Agenda 21, le sport s'engage » du CNOSF.

Stratégiquement, la volonté est de créer un déclic chez les pratiquants en prônant l'exemplarité. Si l'année dernière (année 2013-2014) seulement 4 manifestations majeures ont obtenu le label du CNOSF, l'ambition pour la fédération est de labelliser 100% des événements d'envergure nationale. Elle s'est d'ailleurs engagée sur le développement durable auprès du Ministère des Sports lors de la dernière convention d'objectifs signée avec celui-ci. L'idée est que des actions simples mais répétées deviennent une habitude dans la conception des événements à l'échelle locale pour les pratiquants, deviennent ainsi une forme d'attente consommateur et ainsi se diffusent dans l'ensemble du territoire. Le meilleur exemple est peut-être l'explosion du système des verres recyclables ou écocup. Très vite mis en place par la fédération et quelques clubs il y a maintenant 3 ans, on retrouve cette démarche sur aujourd'hui quasiment 100% des compétitions non-fédérales. Ce sont les effets d'entraînement et de mimétisme qui sont à l'œuvre.

D'un autre côté, il existe un autre phénomène tout aussi important : les initiatives locales au profit du développement durable. Il est impossible de connaître leur ampleur car elles sont menées par des bénévoles en dehors de tout rapprochement avec la fédération mais répondent aux grandes aspirations actuelles de la société civile. Ce canal de communication défailant entre la base et le sommet est mis en lumière par l'incapacité de la fédération à récupérer l'information autrement que par de la communication interpersonnelle et informelle (lien privilégié avec les personnes ayant suivies la formation OMBER, racines locales des élus fédéraux etc...) ou la recherche

dans des bases de données étatiques pour trouver des clubs ou manifestations labellisées. Cela conduit à un effet négatif sur la filière car les efforts des clubs ne sont pas valorisés à leur juste valeur : demandes de labellisation non-faites, communication moins relayée, perte d'impact auprès des pouvoirs publics notamment, et pour la fédération : manque à gagner en termes d'image, perte d'informations, impossibilité de capitaliser avec les clubs sur leur démarche en faveur du développement durable. Pour pallier à ce problème, la FFBad est en train de mettre au point un système de labellisation interne au badminton sur la thématique du développement durable afin de recenser toutes les actions menées.

iii. L'entreprise fédérale, un exemple d'entreprise propre

De manière générale, on pourrait résumer l'action de la fédération par un effort véritable pour orienter la pratique du badminton dans une démarche propre :

- ❁ Diminution de l'empreinte écologique des principales manifestations : recyclage facilité, diminution de la pollution engendrée (covoiturage, circuits courts...) etc...
- ❁ Investissement dans le patrimoine immatériel à travers la formation des équipes de management, à la fédération comme dans le réseau
- ❁ Mise en place d'outils dédiés avec des objectifs et des indicateurs verts comme le nombre de manifestations labellisées Agenda 21 par le CNOSF
- ❁ Formalisation de l'existant

Les accréditations représentent des incitations fortes dans le but de se conformer à un cadre légal et réglementaire qui se manifeste par le biais des conventions d'objectifs signées avec l'Etat. Ce sont donc des incitations externes qui aujourd'hui entraînent la démarche au global malgré l'excellente dynamique à l'œuvre.

Au niveau macro-économique, l'application d'une politique de développement durable de la part de la fédération permet de constater des effets d'entraînements positifs. Nous évoquons déjà l'apparition quasi systématique des gobelets recyclables mais finalement ce sont toutes les modalités de la concurrence entre événements qui ont changé : apparition de buvettes avec des produits locaux et/ou en circuits courts, amélioration du bien-être des sportifs avec la présence plus fréquente de

kinésithérapeutes sur les lieux de compétition, attentes des pratiquants dans le domaine environnemental etc... Les expériences plus nombreuses dans le domaine ont aussi permis une meilleure diffusion des bonnes pratiques et des bonnes idées accroissant ainsi le niveau de connaissance générale sur le développement durable.

L'ensemble de ces pratiques nécessite l'adhésion des clients, c'est à dire les licenciés, puisqu'elles contribuent à changer la manière de fonctionner de ces personnes. Des logiques partagées sont en train d'apparaître sans pour autant apporter de changement dans l'organigramme de gouvernance. L'entreprise fédérale, telle que nous l'avons décrite, se positionne donc comme une société de service ayant entamé une profonde réflexion autour d'un modèle propre.

c. Changer de modèle pour une véritable pratique innovante

i. Le véritable enjeu du développement durable

J'ai beaucoup abordé le développement durable sous sa dimension positive et moralisatrice. On peut cependant l'approcher par une dimension stratégique classique qui est au moins tout aussi importante et souvent mal appréhendée par les différents décideurs avec qui j'ai eu la chance de parler au cours de toutes ces années.

Dans son ouvrage de 1985, Michael Porter, référence internationale sur la stratégie contemporaine estime que pour subsister, toute entreprise doit réussir à obtenir un avantage concurrentiel ou compétitif, c'est-à-dire l'ensemble des facteurs qui permettent à une entreprise d'être meilleure que ses concurrentes et de générer ainsi une valeur ajoutée commercialisable. Il faut bien évidemment que cet avantage soit durable. La base de la stratégie entrepreneuriale est d'obtenir cet avantage concurrentiel. Il est pour cela nécessaire d'appréhender son marché et l'attente de ses clients.

Dans le cas du badminton, on se trouve sur le marché de l'offre d'activités sportives. Il n'est pas seulement question de concurrence entre clubs mais plus

globalement avec les autres sports. L'autre particularité du badminton est d'être en concurrence sur deux types d'acteurs : il faut attirer des licenciés bien sûr mais aussi et surtout les institutions (Etat, mairie etc...) dont les clubs sont aujourd'hui très largement dépendantes que ce soit au niveau des infrastructures ou au niveau financier. L'objectif va donc être de se créer un avantage concurrentiel au regard de ses partenaires clés par rapport à la concurrence surtout en cette période de contraction budgétaire ou chaque euro nécessite un meilleur retour sur investissement.

Pour cela il faut comprendre les grilles de lecture de ces parties prenantes. Contrairement aux acteurs privés, les arguments financiers (nombre de spectateurs, impact publicitaire etc...) ne sont pas les seules variables. L'application de l'Agenda 21 à tous les niveaux des décideurs publics a amené le développement durable comme un élément clé dans l'évaluation des actions de ces institutions. Positionner le développement durable au cœur de sa réflexion et de sa stratégie ne relève donc pas de l'idéalisme mais de l'application des grandes théories classiques de la stratégie. Si aujourd'hui le développement durable permet de créer un avantage concurrentiel sur les autres sports, il pourrait devenir un simple facteur clé de succès. C'est-à-dire une variable stratégique essentielle dans son secteur mais ne produisant pas d'avantage concurrentiel.

L'obtention de cet avantage devrait se traduire par des résultats positifs : plus de créneaux ou de subventions par exemple et surtout une image renouvelée. Cette image doit permettre de créer un effet d'entraînement sur la deuxième population stratégique que sont les licenciés. Ils sont le reflet de la société civile qui pousse en faveur du développement durable. La création de projets allant dans ce sens doit donc aussi offrir un argumentaire aux différents acteurs pour attirer de nouveaux licenciés et/ou fidéliser les anciens.

ii. Les limites du modèle actuel

La détermination des acteurs du badminton de prendre à bras le corps les problématiques de développement durable va dans le bon sens. Néanmoins on peut apporter plusieurs critiques au modèle actuel. La première critique que l'on peut

adresser au système porte sur la gouvernance. Nous sommes dans des logiques systématiques de top-down. Nous l'avons vu avec l'organisation pyramidale au sein du badminton et finalement la déclinaison à chaque échelle des souhaits de la fédération. Si aujourd'hui le développement durable est entré dans ses mœurs, cela n'a pas toujours été le cas ce qui met en lumière le retard qu'ont généralement les instances dirigeantes vis-à-vis de la société civile. On parle ici de la fédération mais c'est tout aussi vrai en ce qui concerne les lois au niveau national comme l'a mis en lumière par exemple Uber dernièrement. La création de l'ensemble de l'arsenal éducatif et de l'action repose sur la fédération avec des clubs devenant clients. Cette approche ne peut rendre compte au mieux de la réalité du terrain, de la pratique et des organismes locaux ayant entrepris de longue date des démarches vertes parfois et même souvent en dehors du cadre fédéral. Si la démarche top-down apporte une réelle plus-value, l'enjeu pour la fédération doit être de se positionner en réel accompagnateur et ne pas dévier vers une démarche règlementaire ou un cadre normatif trop important. Le modèle actuel est en ce sens trop peu incitatif, le développement durable n'étant qu'une variable d'ajustement. Peut-être que le rapport club/fédération est à réinventer.

Au niveau des clubs, la pratique courante voire quasiment unique est la répartition des créneaux horaires entre les différentes populations du club souvent divisées selon deux axes : jeunes ou adultes et loisir ou compétition. Ce modèle figé ne participe pas à la meilleure intégration des différents publics au sein d'un projet commun. Preuve en est, c'est généralement un noyau dur de quelques personnes qui fait tourner les clubs, que ce soient les clubs de dimension locale comme les clubs de première division. Cela entraîne aussi généralement une surfréquentation sur certains créneaux et une sous-fréquentation sur d'autres. Repenser l'approche aux adhérents de la part des dirigeants pour repenser la création d'un projet compris et partagé apparaît fondamental. Il permettrait une meilleure fidélisation des adhérents, plus d'implication et surtout permettrait au badminton de s'affirmer face à la concurrence d'autres projets associatifs et sportifs.

L'autre point que soulève Christian du Tertre notamment sur ce genre de modèle est la désarticulation entre les différentes dimensions du développement durable : sociale, environnementale et croissance. On assiste donc à une somme d'actions indépendantes plus qu'à un système globalement articulé. Ainsi les actions sociales dans

le cadre de bad pour tous ne sont pas impérativement liées à la démarche éco-efficiente, chaque action pouvant être menée indépendamment. Il existe bien sur des synergies mais pas un lien indissociable. Ceci peut entraîner des tensions puisque la responsabilité sociale et écologie sont des postes de coûts, humains ou financiers. Il est possible que des logiques contradictoires voient le jour : imaginons le cas de la création d'un championnat inter-prisons à destination du public carcéral mais qui aurait pour conséquence l'augmentation de l'empreinte écologique de la pratique en France notamment en raison des déplacements. Dans les périodes de fortes tensions économiques, des choix entre les différents projets sont plus récurrents et le découplage des deux dimensions est exacerbé.

Enfin, de manière générale, l'éco-efficience pose le problème de l'effet rebond. Ce mécanisme se définit comme « l'augmentation de consommation liée à la réduction des limites de l'utilisation d'une technologie, ces limites pouvant être monétaires, temporelles, sociales, physiques, liées à l'effort, au danger, à l'organisation... »³. Un exemple concret pourrait être la baisse du prix du gaz car un nouveau procédé technologique pollue moins pour l'extraire; cela entraînerait une baisse de la facture d'électricité à température constante pour les consommateurs. L'effet rebond associé est que la population se mette alors à chauffer plus annulant ainsi le gain obtenu. Ce phénomène n'est pas spécifique au badminton mais a son importance dans le cadre de politiques environnementales.

Selon Jacques Lauriol, le badminton suit donc la tendance qu'il appelle mainstream du développement durable c'est-à-dire une démarche de normalisation axée sur de grands référentiels comme l'Agenda 21. L'intérêt est effectivement une reconnaissance par tous les acteurs d'un socle de compréhension commun mais il pousse aussi au « développement d'un isomorphisme »⁴, c'est-à-dire d'une vision unique. Or le

³ Schneider F. (2003), « L'effet rebond », *L'Ecologiste*, n°11, Octobre, p. 45

⁴ Gaglio G., Lauriol J., et du Tertre C. (Dir.) (2011), *L'économie de fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ?*, Octarès éditions

développement durable est un concept multiple et complexe, source d'interprétation, permettant plusieurs niveaux de lecture. Le développement durable ne doit plus être vu comme une problématique traitée en fin de chaîne comme c'est actuellement le cas mais être inclus dans une démarche globale et systémique. Le but n'est pas seulement d'optimiser la ressource mais de repenser sa place dans la chaîne de valeur.

Le badminton conçoit sa croissance essentiellement d'après la croissance du nombre de licenciés, club comme fédération ou à travers la performance sportive avec les classements. Mais la croissance économique classique ne résoudra plus les problèmes et est porteuse d'inégalités sociales. Il est donc urgent de sortir de la logique de croissance vers une logique de développement et de faire entrer d'autres critères dans l'équation : fidélisation des licenciés, bien-être en jeu, adhésion à des valeurs, plus-value sociale etc... C'est-à-dire de proposer une soutenabilité forte où l'homme prend conscience de son rôle et de ses responsabilités, vis-à-vis de la nature et vis-à-vis des autres.

iii. Revenir à son essence pour se réinventer

Le badminton et le sport dans son ensemble ne se limitent pas à l'effort physique. C'est un lieu de rencontre de valeurs, du partage, du dépassement de soi. En 2010 une étude du Ministère des Sports faisait état de 47,1 millions de personnes de plus de 15 ans déclarant effectuer une activité physique et 65% des personnes interrogées pratiquaient au moins une fois par semaine. La pratique sportive est donc loin d'être anecdotique en France, d'autant que cette même étude recense 15,7 millions de licenciés dans les fédérations sportives agréées, ce qui est le cas de la FFBad.

La pratique licenciée est structurée autour des clubs pour l'immense majorité sous le format d'associations loi 1901, le badminton ne faisant pas exception à la règle. Pour William Gasparini, repris par Ahmed Moro et Tariq Ragi, le sport associatif reste le terreau le plus fertile pour favoriser le lien social à travers l'expression consacrée du vivre ensemble. Si ceux-ci le mettent en lumière principalement pour donner un cadre et des repères à une jeunesse qui pourrait en manquer, le sport apparaît comme un ciment de la société qui peut se retrouver derrière ses athlètes. L'exemple de la victoire de

l'équipe de France de football en 1998 a été le plus gros rassemblement populaire jusqu'à la tragédie de Charlie Hebdo. Il permet d'engager des personnes aux vécus, aux conditions sociales et aux perspectives différentes dans des projets communs. C'est ce que Gasparini appelle « le monde sportif civique »⁵, qu'il oppose au « monde sportif marchand »⁶ régit par des impératifs de marché. La dichotomie entre monde amateur et monde professionnel a toujours existé mais si les deux ne répondent pas aux mêmes impératifs, ils sont liés dans l'unicité de leur sport et par le système de formation.

Dans le cas du badminton, nous avons parlé d'éco-efficience pour l'écologie et du « Bad pour tous » pour le volet social en lien avec le Projet 2020 de la fédération. Si elle porte aujourd'hui une dynamique active envers le développement durable on peut revenir à la critique évoquée au chapitre précédent faisant état de projets juxtaposés. Dans le cas du Bad pour tous, on ajoute des projets pour favoriser une intégration de groupes, ou minorités, à la pratique commune. Cependant, aujourd'hui aucune interrogation n'est portée sur la pratique de la majorité et la prise en compte des projets de club, de l'intégration des licenciés au sein de projets communs. Se réinventer consiste donc peut-être à un retour aux sources du badminton classique.

Si l'on prend le cas du club de Maromme - Déville - Mont-Saint-Aignan (MDMSA Badminton), club de première division, il n'est fait aucune mention des valeurs portées par le club, de son projet citoyen dans sa communication. Il n'est pas question ici de stigmatiser une institution, qui par ailleurs s'est fortement engagée : Solibad, école de jeunes etc..., mais de faire un constat sur l'état du projet citoyen dans la gouvernance du badminton français en termes de communication. Le constat est d'ailleurs partagé avec les quatre clubs finalistes de la dernière phase finale du championnat Top 12. Dans notre concept d'entreprise fédérale, la relation club/pratiquants s'apparente à une relation client. Elle est aujourd'hui en panne au niveau systémique car non partagée mais dictée par les clubs. L'offre est aujourd'hui à prendre ou à laisser, ce qui est en contradiction avec toute politique commerciale. Elle

⁵ Moro A., Ragi T. (2003), « Sport et lien social », *Agora débats/jeunesse*, n°33, Décembre, p. 15

⁶ Moro A., Ragi T. (2003), « Sport et lien social », *Agora débats/jeunesse*, n°33, Décembre, p. 15

est portée par des clubs de façon autonome tout comme le sont les projets à dimension sociale. Redéfinir les rôles des différents acteurs et notamment des clubs sous leur dimension sociale permettrait d'envisager un nouvel axe de croissance et une meilleure réponse aux attentes de ses licenciés.

2. Apports du modèle de l'économie de la fonctionnalité

a. L'économie de la fonctionnalité : un modèle théorisé

i. Définition de l'économie de la fonctionnalité

La crise que traverse à l'heure actuelle le capitalisme libéral notamment dans son incapacité à se réguler face aux problèmes mondiaux portés par la société civile comme le développement durable a permis une remise en question saine du modèle capitaliste libéral dominant et l'émergence de nouveaux modèles alternatifs, souvent hybrides. La surconsommation de matières premières dans un monde fini a amené de nombreux économistes à repenser la valeur non plus sous le prisme de la transaction marchande mais sous le prisme de la fonctionnalité des objets et notamment grâce au développement des nouvelles technologies permettant la mise en relation et le partage d'informations de façon beaucoup plus systématique et simplifiée. L'idée n'est plus d'accroître mais d'optimiser.

La valeur de l'économie de la fonctionnalité repose dans la capacité d'une entreprise à vendre l'usage d'un bien plutôt que le bien lui-même. Ce modèle est aussi appelé économie de l'usage. Un exemple entré dans les mœurs est le Vélib parisien et ses déclinaisons dans beaucoup de villes de province. A la vente de vélos s'est substitué un service de mobilité en aire urbaine. La disparition du transfert de propriété dans la création de valeur entraîne un découplage entre flux de matières consommées et croissance qui a toujours été au cœur des théories classiques.

Un modèle économique centré sur l'usage n'est possible qu'avec une création coproduite entre le client et l'entreprise, l'entreprise ne pouvant imaginer tout le service sans l'apport de l'utilisateur. Ceci change fondamentalement la relation marchande classique telle que la décrit Mont (2002) et reprise par Ingrid Vaileanu-Paun et Sophie Boutillier où « le producteur est perçu comme créateur de valeur et le consommateur

comme destructeur de valeur »⁷. Ainsi la valeur n'est plus dans un acte unique de vente mais dans un processus construit conjointement aboutissant au produit apportant la plus grande valeur ajoutée au client final dans le respect des contraintes de l'entreprise.

Ce modèle suppose alors une réorganisation de la gouvernance dans la mesure où répondre aux besoins des clients nécessite de la part du management une capacité à comprendre et interagir avec l'ensemble des parties prenantes afin d'arriver à une solution pertinente et comprise par et pour l'ensemble des acteurs impliqués. Le changement du rapport traditionnel au travail tiré du modèle fordiste du travail à la chaîne avec la séparation des tâches ne fait plus sens, en usine comme au contact du client. Les emplois doivent évoluer vers des emplois qualifiés capables de comprendre et faire émerger les besoins et de participer à la co-création de la solution finale de manière transverse sur les sujets. Macro-économiquement, cela aboutira à moins d'emplois peu qualifiés et délocalisables et plus d'emplois à forte valeur ajoutée inscrits dans un projet local et donc non-délocalisables.

Il n'existe donc plus de solution globale, toute faite et pré-conçue. L'entreprise, ou le club, doit revoir son modèle avec des cadres flexibles permettant de répondre aux attentes des groupes de population interagissant sur son champ d'expertise. De ce fait, l'économie de la fonctionnalité s'inscrit donc pleinement dans un territoire défini, « des espaces d'innovations locaux et déterminés »⁸ selon Christian du Tertre. Contrairement aux doctrines de la décroissance par exemple, ce modèle s'oppose à la mondialisation mais en proposant une perspective de croissance économique, tirant sa force et sa valeur des synergies locales. Cela suppose un gros travail de la part des différents acteurs pour se redéfinir et s'inscrire dans leurs territoires. Les pouvoirs publics vont être amenés à jouer un grand rôle dans l'organisation pour atteindre le modèle dans sa plénitude.

⁷ Vaileanu-Paun I., Boutillier S. (2012), « Économie de la fonctionnalité. Une nouvelle synergie entre le territoire, la firme et le consommateur ? », *Innovations*, n°37, Janvier, p. 6

⁸ du Tertre C. (2011), *L'économie de fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ?*, Octarès éditions,

ii. Les étapes d'un modèle propre à une économie de la fonctionnalité

L'économie de la fonctionnalité a été pensée en premier lieu comme modèle de transformation pour les industries productrices pour passer d'un modèle reposant sur la vente à un modèle basé sur le service. A partir de la topologie par modèles-étapes proposée par Christian du Tertre, nous allons essayer de comprendre et de décrire vers quoi pourrait tendre un nouveau modèle de pratique du badminton et les étapes intermédiaire.

Le premier modèle de Du Tertre est le modèle industriel propre. Il s'adresse à des entreprises manufacturières. La logique de ces entreprises est de s'engager dans une démarche verte, par conviction ou par intérêt. On se place ici sur le plan de l'éco-efficience avec la recherche d'une baisse de la pollution, une faculté à recycler les produits, des investissements de réduction de la facture énergétique. En termes de contrôle de gestion et de management, de nouveaux indicateurs chiffrés et verts doivent voir le jour afin de vérifier la pertinence des actions.

C'est un modèle fortement impacté par la législation mais qui commence à prendre en compte les externalités de son action. Le maître mot reste l'amélioration du rapport compétitivité/coût ou le développement d'un avantage concurrentiel à travers une plus forte valeur perçue. C'est exactement la position adoptée par les acteurs du badminton à l'heure actuelle. La démarche développement durable se concentre sur les événements (compétitions), sortes de produits finis de la pratique. C'est ce qui nous a amené à qualifier l'entreprise fédérale de modèle propre. Nous avons déjà mis en lumière les effets d'entraînements positifs (changement de la concurrence etc...) et les limites de ce modèle.

Christian du Tertre propose d'aller plus loin avec le modèle de l'écologie industrielle où la logique est que les déchets des uns peuvent être la ressource d'autres. Cette logique a déjà été fortement reprise dans certaines industries comme la chimie. La première question que pose ce modèle est le cycle de vie des produits c'est-à-dire l'ensemble des phases par laquelle passe un produit de sa conception à sa fin de vie. Auparavant, le recyclage était perçu comme une option. Il devient ici une nécessité à

penser dès la conception du produit. La logique inter-industrielle pousse aussi à revoir et innover dans la façon dont communiquent les entreprises pour comprendre les besoins des autres. Cela amène à revoir l'ensemble des étapes de production produisant des déchets. En effet, entre deux procédés, l'écologie industrielle permettra d'orienter le choix vers le moins rentable dans un cadre classique mais plus rentable dans un cas d'activité partagée où une entreprise tierce pourrait valoriser un déchet et le racheter dégageant une nouvelle source de revenus.

La création de tels partenariats économiques entraînera nécessairement des investissements partagés et favorisera la mutualisation d'équipements. Dans le cadre du badminton, c'est cette idée de mutualisation qui apparaît la plus pertinente. C'est d'ailleurs cette idée qui est à l'origine du Badminton Club du Pays de Fougères (BCPF), plus gros club de France en nombre de licenciés et sur lequel nous reviendrons. Ces partenariats peuvent se faire de façon ponctuelle entre deux entreprises, ou deux clubs dans le cas du badminton, mais reproduire à une échelle systémique ces « économies de complémentarité »⁹ l'implication des pouvoirs publics et des acteurs territoriaux. Ils ont un rôle à jouer sur l'organisation du savoir, les canaux de partage de la connaissance et pour aider à la définition d'un cadre légal. Les territoires ont donc un nouveau rôle à jouer mais nous y reviendrons.

La limite de ce modèle reste cependant inchangée : la logique écologique peut se résumer à une optimisation efficiente et notamment financière. Aucune articulation entre écologie et responsabilité sociale n'est mise à jour, le focus restant même sur la dimension écologique. La gouvernance des entreprises restent inchangée ainsi que les relations client.

La véritable logique de basculement commence à s'amorcer avec le modèle serviciel durable. Il consiste à offrir l'usage du bien au lieu du produit fini. La prise en compte de l'usage doit intégrer une démarche vis-à-vis des différentes parties prenantes et une démarche sur les externalités liées au service. C'est notamment vrai dans la coproduction et l'accessibilité du service ce qui entraîne une complexité systémique nouvelle pour tout articuler (écologie, social, croissance). La compréhension

⁹ du Tertre C. (2011), *L'économie de fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ?*, Octarès éditions,

des usages revient à comprendre les besoins essentiels et pas toujours explicites et à savoir s'adapter à l'évolution des comportements ou des modes de vie définissant l'usage.

La notion de travail dans l'entreprise prestataire doit donc aussi évoluer pour permettre l'échange avec les clients et où la conception des solutions n'est plus dissociée de la réalisation comme c'est le cas dans l'organisation du travail depuis le fordisme. L'idée est de « créer des espaces de reconnaissance du travail réel »¹⁰ et donc de ré-humaniser le travail à travers sa dimension immatérielle et intellectuelle en ne réduisant plus l'homme à une répétition de tâches simples. Rapporté aux clubs, cela signifie établir un contact en profondeur et non superficiel avec ses licenciés en ne se limitant pas à des AG annuelles. C'est particulièrement vrai dans les gros clubs avec plusieurs groupes qui se rencontrent difficilement (compétiteurs, loisirs, jeunes etc...). La formation des cadres techniques devra aussi être revue pour leur permettre d'avoir les outils et la méthodologie pour comprendre les attentes et exprimer des plans d'actions. Le rôle de simple entraîneur évoluerait vers un rôle d'animateur, pièce maîtresse de la vie de club. La dimension sociale des clubs de badminton nécessiterait aussi la prise en main par les instances dirigeantes de cet aspect, notamment dans le cas d'entraîneurs non-salariés, et donc non-professionnels.

Par ailleurs, l'optimisation financière obtenue par la mutualisation des équipements ou des biens permettrait de sortir de la logique d'économie d'échelle ou de gains d'efficacité sur l'appareil productif souvent au détriment de l'emploi. Un exemple serait de sortir de la logique de créneaux séparés pour créer des créneaux mixtes en termes de public en prenant en compte des dimensions sociales par exemple mais aussi géographiques pour limiter les déplacements quotidiens. Contrairement à la croyance commune considérant le développement durable comme un coût, « ce modèle économique crée des opportunités vis-à-vis de l'exigence d'articulation des enjeux sociaux et environnementaux »¹¹ en répondant mieux aux besoins des clients. Nous

¹⁰ du Tertre C. (2011), *L'économie de fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ?*, Octarès éditions,

¹¹ du Tertre C. (2011), *L'économie de fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ?*, Octarès éditions,

avons donc bien un modèle où s'articule l'ensemble des dimensions du développement durable.

La principale critique sur l'aboutissement de ce modèle porte sur la gouvernance qui n'est pas abordée. Les aspects de durabilité impliquent une régulation au niveau macro-économique de la part des institutions, seules à même de gérer le bien commun et les priorités entre secteur. On peut noter aussi des freins notamment psychologiques forts comme l'abandon de la notion de propriété, ou la confiance nécessaires aux logiques de création. N'étant pas au cœur du sujet nous ne les traiterons pas ici mais nous vous invitons à lire l'apport de Gaglio G. pour plus de détails.

Le passage à l'économie de la fonctionnalité exigera de revoir le système d'évaluation. De nouveaux indicateurs sont à inventer or un certain nombre seront subjectifs puisqu'ils auront pour rôle d'analyser la qualité ou le ressenti des clients et des différentes parties prenantes dans le processus, laissant beaucoup plus de place à l'interprétation. Il faudra donc accorder l'ensemble des acteurs sur des critères légitimes tout en définissant les périmètres d'action de chacun. Cela nous ramène à l'importance de la communication avec l'obligation morale dans le processus de tenir à jour régulièrement tous les acteurs et notamment les clients devenant coproducteurs du produit fini. Nous avons un exemple de plus ici de la nécessaire transformation du rapport au travail qui entraînera obligatoirement des coûts importants de formation pour répondre aux nouveaux défis posés par le modèle. Enfin, la coopération d'acteurs divers issus et du salariat et de la société civile entraînera l'apparition de « relations sociales de service »¹², changeant profondément la relation client telle que perçue aujourd'hui. Au final, ce modèle nécessite de fortes innovations dans 5 champs :

- ❁ Relations marchandes
- ❁ Gestion des investissements matériels (mutualisation) et immatériels (économie de la connaissance)
- ❁ Management et évaluation (pour communiquer avec toutes les parties prenantes)
- ❁ Adaptation des cultures d'entreprise (ouverture vers l'extérieur)

¹² du Tertre C. (2011), *L'économie de fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ?*, Octarès éditions,

- ❁ Evolution de la R&D en transverse entre les sciences dures et les sciences humaines (pour apporter l'innovation technique dans l'usage)

Le passage vers l'économie de fonctionnalité est donc un passage dans une dimension systémique adaptée à un environnement spécifique, un territoire précis sur une problématique d'usage. La concurrence passe alors d'une lutte entre entreprises à une lutte entre ce que du Tertre nomme des « sphères fonctionnelles »¹³. Ces sphères sont le résultat d'entreprises intimement liées, interconnectées dans la création de valeur autour d'un usage final. On observe alors un changement dans l'offre : la notion d'offre de service, qui est la fourniture d'une prestation, disparaît au profit d'une valeur provenant de l'accès à une solution d'usage. Ainsi on n'achète plus un service de location de voiture mais un accès à une solution de mobilité avec l'Autolib. L'implication des clients à la création des solutions d'usage, le partage d'informations entre les parties prenantes et la mutualisation reposent in fine sur un partage des gains de performance générés entre tous les acteurs de la sphère fonctionnelle.

Un système d'évaluation partagé doit aussi être mis en place et la confiance des partenaires devient un élément central de la relation. Une force garante du respect des règles et à même de sanctionner en cas de manquements aux engagements collectifs doit voir le jour. C'est le rôle central de l'Etat et plus généralement des collectivités territoriales ou des institutions. On peut imaginer par exemple la fédération retirer les agréments de certains produits en tant que sanction en cas de problème. Cela doit donc amener à se réinterroger sur la gouvernance dans le rapport public/privé. Un contrôle efficace de la stratégie d'entreprise passe par les hautes sphères de direction. On peut donc imaginer une répartition nouvelle du capital social, avec un retour de l'argent public à petite échelle mais garantissant le respect de la sphère fonctionnelle, une forme de nationalisation collaborative. Ce point-là sera bien entendu beaucoup plus simple à mettre en place dans le cadre de l'entreprise fédérale où la gouvernance est déjà en partie publique à travers la mission de délégation de service public confiée à la fédération.

¹³ du Tertre C. (2011), *L'économie de fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ?*, Octarès éditions,

Le passage vers une économie de la fonctionnalité pose bien sûr un certain nombre de questions que ce soit au niveau global (nécessité de revoir le rapport au travail ou à la propriété par exemple) ou localement en fonction des problèmes de chaque territoire, chaque sphère fonctionnelle. Chaque étape présentée par du Tertre possède sa part de complexité et de freins à surmonter. De la même façon qu'il n'y a pas de réponse uniforme dans les modèles d'économie d'usage, il n'y en a pas pour dépasser chaque écueil. Ce modèle représente une forme d'utopie ou de réalisation finale d'un point de vue social et environnemental. L'ambition reste donc d'apporter ce modèle avec ses avancées dans le débat actuel sur le badminton.

iii. Le cas du Badminton Club du Pays de Fougères : premiers pas vers un badminton fonctionnel

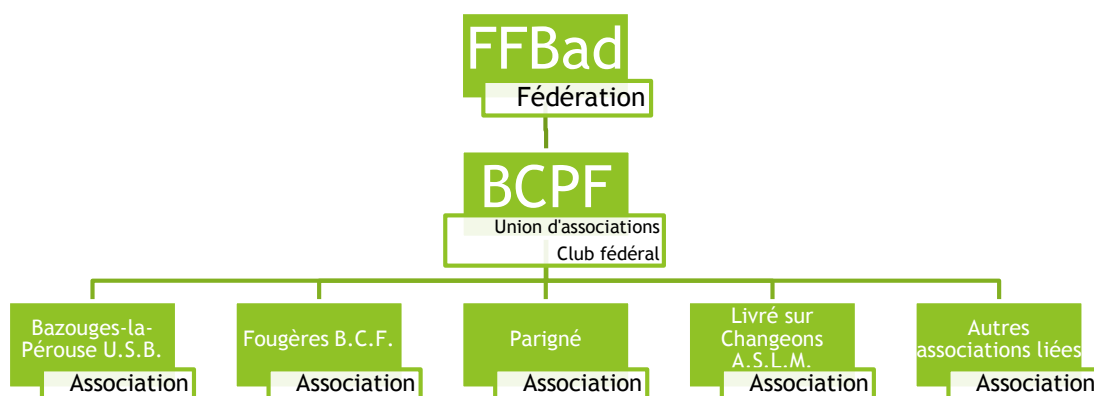
Le badminton en est pour le moment à la démocratisation et la normalisation de l'éco-efficience mais certaines initiatives vont d'ores et déjà plus loin. Le cas du Badminton Club du Pays de Fougères (BCPF) est de ce point de vue assez singulier, aussi nous allons nous y intéresser plus en détail et essayer d'appliquer nos hypothèses sur cet exemple. Je suis donc allé à la rencontre de M. Roszczypala, président du club, qui m'a permis de comprendre le fonctionnement et l'ambition de la structure et dont l'interview est en annexe.

Le BCPF se situe à une cinquantaine de kilomètres au nord-est de Rennes, sur la côte à la limite entre Bretagne et Normandie. Ce club est né en 2003 du regroupement de 7 petites associations, puis 12 à l'heure actuelle, réparties sur tout le Pays de Fougères. Au sens administratif français, un pays est une catégorie d'aménagement à caractère géographique désignant un territoire présentant une « cohésion géographique, économique, culturelle ou sociale, à l'échelle d'un bassin de vie ou d'emploi »¹⁴. Il est intéressant de noter que la réflexion sur des complémentarités autour des bassins de vie est une variable déjà existante aux yeux de l'administration et pourrait servir de base de réflexion pour l'économie de la fonctionnalité. Le BCPF a été, pendant plusieurs années,

¹⁴ Loi n° 95-115 du 4 février 1995 d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire (dite loi Pasqua)

le plus gros club de France et compte toujours parmi les plus importants avec plus de 700 licenciés.

Le club possède une organisation originale : les 12 associations ont gardé une structure juridique propre en tant qu'associations et possèdent donc toujours un bureau, soient un(e) président(e), un(e) trésorier(e) et un(e) secrétaire et un budget. Aucune de ces associations n'existe auprès de la fédération française de badminton mais elles se sont regroupées au sein d'une autre entité, le BCPF, qui est une Union d'associations. C'est cette structure qui elle est affiliée à la FFBad. Elle possède aussi un budget propre. On obtient donc l'organigramme en râteau suivant :



En termes de gouvernance, les décisions stratégiques sont prises lors de Conseils d'administration, au nombre de 4 dans l'année, et regroupant des représentants des 12 associations. Le nombre de représentants de chaque association est attribué selon le même principe que les nombres de représentants dans les organismes déconcentrés de la fédération à savoir le principe des tranches. Dans le cas du BCPF, les tranches sont de 50 licenciés. Ainsi une association de 1 à 50 licenciés possède un représentant, de 51 à 100, 2 représentants et ainsi de suite. Si la création d'un projet conjoint entre 12 associations est une évolution majeure, la limite actuelle de ce modèle est que les associations restent liées mais non-intégrées ce qui génère une lourdeur administrative supplémentaire et favorise les « guerres de clochers » au détriment d'un sentiment d'appartenance partagé. L'abandon d'une part de ses prérogatives et de son pouvoir de décision en faveur du groupe est indispensable dans les logiques coopératives.

En suivant l'économie de la fonctionnalité, l'aboutissement devrait être la disparition de ses associations au profit du seul club du BCPF afin de créer un acteur efficient de la sphère fonctionnelle locale. La disparition des associations ne constitue en revanche pas la perte de liens forts entre les anciens adhérents et des cultures spécifiques peuvent être gardées. En revanche, l'approche déconcentrée obtenue à travers les associations permet de garder un lien terrain très fort qui participerait à une logique de communication efficace avec le licencié.

Le projet trouve sa source d'après M. Roszcypala, président actuel du club, dans la volonté de l'ensemble des associations «d'avoir un salarié», un entraîneur, pour pouvoir accueillir les adhérents de manière optimale sur les créneaux. Or ceux-ci étaient dans l'incapacité de pouvoir le faire de manière individuelle. L'union trouve donc son origine dans un but pragmatique de mutualiser des moyens financiers pour pérenniser un emploi dans une zone manquant d'attractivité (zone rural, petits clubs etc...). La dimension sociale est apparue dans un deuxième temps mais est dorénavant très présente dans le projet club que ce soit dans la vocation de club formateur ou la dimension sport-plaisir prônées par le BCPF. On constate que les deux dimensions le plus largement partagées sont une dimension plutôt axée performance et une plutôt loisir démontrant la complémentarité de ces deux pratiques souvent mises en opposition.

Un autre point intéressant est que tous les créneaux de toutes les associations sont accessibles à tous les licenciés du club du BCPF. L'idée est bien sur de permettre à chacun de trouver un maximum de flexibilité et de favoriser les échanges. Des collectifs ont ainsi été créés, tels que le collectif vétéran ou handibad, regroupant des personnes ayant une pratique commune pour répondre ainsi au mieux aux attentes et aux besoins de chaque public.

Enfin le club a mis en place des entraînements mixtes, c'est-à-dire deux populations sur un même lieu et à la même heure, entre handibad et jeunes avec des terrains dédiés pour chaque groupe et des moments d'interactions permettant aux jeunes d'acquérir des notions de tolérance et aux personnes handicapés de s'insérer pleinement dans le projet club. Si l'idée est apparue suite au constat que le créneau spécifique handibad était peu rempli et que l'utilisation des terrains pourrait être optimisée,

l'expérience s'avère être aujourd'hui très positive tant sur le plan humain que pratique ayant permis d'augmenter l'offre au public jeune. Le partage des terrains entre différents publics apparaît donc comme une source positive pour réaménager le temps de jeu et offrir plus de possibilités à ses adhérents d'une part et un moyen d'accroître la création de lien social d'autre part. Gérer cette hétérogénéité, en termes de management et en termes d'accompagnement au quotidien, est probablement un des enjeux de demain dans le sport en général.

En conclusion, le club du BCPF offre, en plus de la politique éco-responsable pratiquée par le club, une dimension sociale nouvelle qui s'articule autour de son organisation mutualisée originale et de son offre en termes de pratique à tous ses adhérents. On constate que dans son modèle de fonctionnement, le club doit rechercher le consensus ce qui oblige à prendre en compte les aspirations de tous et d'offrir des créneaux modulables notamment avec un premier exemple de créneau mixte jeune et handisport. Cette expérience permet aussi de mettre en lumière certains freins notamment politiques, les élus locaux ayant du mal à suivre et auprès de qui le travail de communication est primordial, ou sociologiques avec la difficulté de certains adhérents à accepter le changement notamment de la perte de pouvoir.

b. Remettre au cœur du projet les licenciés

i. Le badminton à l'heure du consommateur-roi

On connaît tous la célèbre maxime commerciale « le client est roi ». Si elle s'applique bien dans le domaine des affaires, elle a longtemps été éloignée du contexte associatif où l'adhésion à un projet relevait aussi d'une implication dans le projet, implication souvent bénévole. Cependant on constate depuis plusieurs années que le bénévolat trouve de moins en moins écho auprès de la population. Dans le badminton, le concept du licencié « consommateur », selon les propres mots de Mme Huet, s'est fortement développé. Il se développe à deux niveaux :

- ✿ Au niveau des licenciés où l'on a un effet miroir de la société moderne avec moins d'engagement dans les clubs et où l'on vient consommé sa séance

- ❁ Au niveau des cadres dirigeants ce qui est beaucoup plus problématique car la majorité des clubs reposent sur cet engagement bénévole. Comme le souligne M. Roszczypala, dans le cas des clubs structurés, on se « déresponsabilise facilement et on devient consommateur très facilement : je paye donc j'ai le droit donc j'exige. ».

Plus que la disparition du bénévolat, c'est aujourd'hui une transformation de l'engagement citoyen qui semble être à l'œuvre. En effet, on constate que les gens s'intéressent toujours aux sujets de société comme l'ont démontrés les exemples de la Manif pour Tous ou la place croissante prise par le développement durable dans le débat public mais les gens s'engagent de façon différente. Aujourd'hui on ne prépare pas le tournoi du club mais on partage en ligne l'évènement Facebook. De manière générale, l'émergence de l'économie collaborative a mis à jour de nouvelles pratiques où la participation est plus immédiate, plus simple, moins contraignante. Pour autant, une valeur fondamentale expliquant la réussite de l'économie collaborative est la dimension génératrice de lien social, la volonté de vivre une expérience unique et partagée. Il est donc important pour les dirigeants de prendre en compte ces aspects nouveaux et de l'inclure dans leur réflexion stratégique sur l'offre faite par leur club.

Par ailleurs, pour les dirigeants, la création de nouvelles missions et l'investissement dans des projets porteurs de sens permettraient d'améliorer la considération et ou la reconnaissance qui leur fait souvent défaut. Une communication plus efficace, régulière et partagée avec leurs licenciés permettrait d'inclure chacun dans le processus de construction du club, de comprendre les complexités et les attentes des autres. Cela aboutirait à une réduction des tensions entre groupes et de trouver des terrains partagés. Cela revaloriserait par ailleurs ces rôles parfois ingrats à l'heure du licencié-consommateur. Une première piste possible est de communiquer sur le coût global réel de la pratique : coûts réels hors subvention, effets de prix de gros ou avantages clubs etc... pour mettre en lumière le rôle financier du club et responsabiliser les adhérents face aux structures.

ii. De l'importance de la coopération dans les modèles interactionnels

Les tensions entre pratique compétitive et pratique loisir mises en lumière par M. Roszczypala montrent que les demandes des licenciés sont parfois très différentes. L'offre des clubs ne prend généralement que peu en compte les aspirations de chacun au profit de la solution la plus simple à gérer, un planning imposé, ce qui est compréhensible. Néanmoins, malgré les tensions il est possible d'aboutir dès aujourd'hui à une offre plus adaptée et différenciée répondant au besoin de chaque population.

De ce point de vue, l'économie de la fonctionnalité permet de remettre au cœur des projets clubs les licenciés dans un processus continu pour répondre à leurs usages dans la pratique sportive. Le modèle fait passer d'un modèle de consommation à un modèle d'usages avec ses effets utiles. La relation marchande classique actuelle repose sur un acte ponctuel (l'acte d'achat) et ce quel que soit la valeur intrinsèque du produit. Il est donc impossible de comprendre les consommateurs par déconnexion entre eux et le producteur du bien. On peut s'approcher du besoin mais jamais le connaître avec certitude. Cette notion de licencié-consommateur ne peut donc avoir sa place dans un projet co-construit autour d'une problématique partagée. A travers ce « déplacement du centre de gravité »¹⁵ de la création de valeur, comme le soulignent F. Huet et H. Choplin. C'est un renouvellement du rapport commercial qui est à l'œuvre ou du rapport club/licencié dans le cadre du badminton.

Par ailleurs, ils mettent en évidence un paradoxe de la société de consommation à travers l'exemple du commissaire-priseur, c'est-à-dire que tout bien peut être vendu par un tiers. Proposer un produit, comme une séance de badminton, dans le modèle classique de consommation présuppose :

- ❁ De connaître les besoins du client en amont

¹⁵ Huet F., Choplin H. (2012), « L'économie de fonctionnalité comme économies de « coopération » : le cas du développement de logiciels », *Projectics*, n°11, Février, p. 6

- ❁ Que les besoins du client ne seront pas transformés par l'échange, qu'il ne changera pas d'usage avec la découverte du produit

Imaginons une séance d'entraînement, un stage avec un public inconnu. Proposer une séance toute faite paraît absurde car l'entraîneur doit tenir compte de son public, de ses faiblesses de jeu donc de ses besoins de travail. Dans un deuxième temps, même si la séance préparée correspond au principal point de travail du public, la séance peut et doit évoluer en fonction de la prise de conscience des pratiquants au cours de l'interaction. Imaginons un exercice sur le smash. Un travail en multi-volant pourrait être proposé afin de réaliser des séries de smash. Si le mauvais smash des pratiquants s'avère venir d'une mauvaise prise de raquette ou d'un placement inadapté lors de la frappe, le travail va alors s'orienter vers ces points car mis à jour lors de l'échange. En termes d'acquisition, il est évident que travailler ses points permettra aux joueurs de mieux progresser que la simple répétition du smash.

Cet exemple permet de mettre en lumière la valeur du lien relationnel dans la création de valeur. Le principe de la séparation marchande dans l'analyse néo-classique, qui gouverne les relations marchandes actuellement, l'ignore complètement comme le montre l'exemple du commissaire-priseur. Il faut donc repenser ces relations vers un modèle interactionniste, comme peut l'être l'économie de la fonctionnalité, et passer d'un concept de l'échange (argent contre produit) à un concept de transaction et de communication continu dans le temps.

L'acte d'achat selon la vision classique, notamment de Lancaster, se définit comme la rencontre entre un bien offert avec toutes ses caractéristiques et les préférences individuelles d'un consommateur. Il y a donc nécessité de produits différenciés sur le marché pour répondre à l'ensemble des préférences individuelles des consommateurs. Il faut donc des clubs proposant différents horaires, différents types d'entraînement (loisir, compétition, handisport etc...), différents lieux de pratique permettant à chaque licencié de faire un choix sur le marché du badminton. Cela rejoint l'approche substantialiste de la relation marchande pour qui un problème commun, jouer au badminton par exemple, amène des entités déjà constituées à se rapprocher, une personne et un club avec des entraînements.

On peut opposer aux substantialistes une approche pragmatique où une situation nécessite une réponse et la création d'une relation marchande se crée dans la résolution du problème. Ce sont donc les exigences de la situation qui dictent la relation et non plus les attributs a priori des différentes entités impliquées dans l'échange. Cela implique ce que Huet et Choplin appellent un « devenir continu »¹⁶ qui perdurera tant que la situation nécessite une réponse. Cela entraîne donc les différents acteurs dans une démarche coopérative de long terme et non plus un simple moment éphémère d'échange. La création de valeur a lieu dans la réponse directe aux préférences individuelles et non plus dans l'adéquation de ces préférences avec les caractéristiques d'un bien. Le marché se transforme aussi et se définit comme une variété de situations à laquelle l'entreprise doit essayer de répondre.

Pour permettre de mettre en place cette démarche coopérative, Huet et Choplin préconisent le système d'enquête de Dewey. L'enquête se définit comme « la transformation contrôlée ou dirigée d'une situation indéterminée en une situation si déterminée en ses distinctions et relations constitutives qu'elle convertit les éléments de la situation en un tout unifié »¹⁷. En somme, une situation indéterminée, problématique amène des acteurs à s'interroger et émettre des hypothèses. Ils doivent alors expérimenter afin de trouver un mode de résolution partagé à travers la médiation. C'est donc tout ce processus que Dewey appelle l'enquête faisant passer une situation désordonnée nécessitant une réponse à une situation résolue, ordonnée et équilibrée entre tous les acteurs. C'est donc un modèle basé sur l'action et l'empirisme où l'expérience acquise par tous les acteurs permet de trouver un sens partagé et une résolution commune à la situation problématique initiale. C'est cette démarche qui doit être employé par les différents acteurs, en y allant étape par étape. Comme le disait De La Rochefoucauld, "le plus grand voyage commence toujours par le premier pas" et c'est ce premier pas, cette prise de conscience initiale, qui sera le plus dur à entreprendre.

¹⁶ Huet F., Choplin H. (2012), « L'économie de fonctionnalité comme économies de « coopération » : le cas du développement de logiciels », *Projectics*, n°11, Février, p. 10

¹⁷ Huet F., Choplin H. (2012), « L'économie de fonctionnalité comme économies de « coopération » : le cas du développement de logiciels », *Projectics*, n°11, Février, p. 13

iii. Vers une pratique en « coopération »

Huet et Choplin se sont ensuite intéressés au cas des développements de logiciels. Ce secteur a vu son business model se transformer de façon radicale ces dernières années. La valeur ajoutée s'est déplacée de l'achat du produit à la satisfaction client c'est-à-dire à répondre à des exigences sur-mesure. On constate d'ailleurs que de nombreux logiciels sont désormais en accès gratuits, voire en open-source, et c'est l'implémentation ou l'intégration qui est payante et qui dépend donc grandement de chaque client, de ses outils, de son contexte etc... C'est évidemment beaucoup plus complexe que la livraison d'un produit fini car la logique est passée de répondre à un cahier des charges fini et défini à l'outil fonctionnel le plus adapté possible au client. Cela nécessite donc plus de moyens pour communiquer et échanger avec le client sur ses besoins et pose beaucoup plus de contraintes.

On peut trouver un parallèle à faire entre le développement logiciel et la pratique du badminton. L'approche actuelle des clubs consiste à offrir des créneaux horaires fixes répartis entre les différentes populations sans mixité. On retrouve donc des créneaux jeunes, des créneaux compétiteurs etc... Nous avons là une offre rigide, peu personnalisable qui se rapproche du modèle marchand classique avec un logiciel à acheter. Le développement informatique a réussi son passage vers un modèle sur-mesure, intéressons-nous alors à ce que pourrait être le modèle sur mesure du badminton.

Une première piste est apportée par le BCPF avec la mixité des créneaux. Cela permet d'optimiser l'utilisation des équipements à travers la mutualisation. Cela permet aussi et surtout de proposer plus de temps de jeu accessible aux jeunes dans le cas du BCPF. En poussant ce raisonnement, il apparaît cohérent de ne pas limiter la mixité à seulement deux groupes mais à l'ensemble des licenciés pour faire émerger les aspirations et besoins de chacun. Si la mise en place apparaît comme (très) complexe cela permettrait aux différents publics de donner des clés pour mieux se comprendre et d'arriver à des solutions partagées. Nous aurions donc un agenda des créneaux bien plus complexe, un travail intense de suivi mais une plus grande satisfaction client. Si le club ne possède pas la capacité de proposer la mixité de créneaux, ce travail conjoint

permettra de faire émerger que la meilleure solution est celle présente et de la faire accepter et comprendre à tous.

Ce processus de coopération ne saurait être décrété par avance mais il nécessite l'implication de toutes les parties prenantes et le club doit se positionner dans le rôle du chef de projet et proposer des pistes intermédiaires servant de base de travail. Au final, l'action collective permettra la convergence de tous les acteurs dans une action collective active. C'est cela que Huet et Choplin nomme la coopération.

L'intérêt aussi du processus de coopération est l'enrichissement du projet par les compétences des différents contributeurs au projet. Ceci permet de faire émerger de nouveaux besoins non-identifiés ou inconnus jusqu'ici de la part du client et a contrario d'élargir la gamme de services du prestataire qui lui permet de coller au plus près de l'usage attendu du service. L'interaction entre les parties prenantes fait donc évoluer le produit mais aussi les acteurs de façon positive dans la formalisation et la connaissance de leurs besoins ou services contrairement à la transaction marchande classique. Cela rend le produit fini unique et à très forte valeur ajoutée pour tous les contributeurs. Sur une échelle de long-terme, les clubs ont donc un intérêt d'autant plus fort à créer cette démarche en comparaison à une approche classique et s'enrichiraient du savoir acquis et des retours d'expérience.

On constate tout de même une différence dans la constance de l'échange du club avec ses licenciés par rapport au développement d'un logiciel. Une fois calibré et implémenté, le logiciel subit des mises à jour et des évolutions en fonction des usages tandis que la masse des licenciés se renouvellent régulièrement obligeant le club à avoir un travail permanent de réflexion sur son offre. Le système de tarification devrait donc prendre en compte les évolutions de pratique. On peut notamment penser à un système de tarification axé sur le temps passé sur les terrains ce qui permettrait de différencier les individus au sein même des publics identiques (loisirs notamment où la pratique peut être extrêmement variée).

c. Vers un réaménagement du territoire

i. Pour une réforme territoriale du paysage badistique français : l'avènement du club-bassin

Une des problématiques fondamentales que touche l'économie de la fonctionnalité est son rapport au territoire. La notion d'usage ne peut se concevoir qu'à une échelle locale, plus ou moins grande selon le service mais limitée. Les exemples quotidiens montrent que sur des solutions de mobilité, un même modèle ne saurait être applicable au cœur d'une agglomération et dans les banlieues autour. Nous parlions du Vélib, il prend son sens en zone urbaine mais aucunement en zone rurale même éloignée de quelques kilomètres.

Cela nous amène à nous interroger sur les différentes structures qui organisent le badminton : fédération, ligues, codeps et clubs ; et leur intégration dans un badminton de la fonctionnalité. Le modèle n'a pas besoin d'une multiplicité d'acteurs mais d'un acteur local qui trouve avec d'autres une solution à un problème partagé. Il apparaît donc évident que le club va être amené à jouer ce rôle de maillon local. Pour garantir, le modèle nous avons aussi mis en avant le rôle organisateur des pouvoirs publics au niveau législatif mais qui peut être suppléé par la fédération dans un cadre règlementaire.

En revanche, les ligues et codeps correspondent à un découpage administratif mais ne répondent à aucune logique de fonctionnalité. S'ils peuvent jouer un rôle de contact pour les pouvoirs publics (ligues avec les régions et codeps avec les conseils généraux), ils n'apparaissent pas jouer un rôle fondamental dans un badminton de l'usage. Il semblerait opportun de les faire disparaître au profit de nouvelles entités. Leurs missions, comme l'organisation du championnat interclub régional par exemple, pourraient être parfaitement remontées en central ou décentralisées vers les clubs. Et même en poussant plus loin, la pertinence de tels championnats n'aurait plus lieu d'être et un système entier d'interclub serait à inventer.

Par ailleurs, du point de vue industriel, l'idée est de créer les sphères de fonctionnalité que nous décrivions plus haut c'est-à-dire des zones où des entreprises se

sont liées dans la logique de l'écologie industrielle où les déchets des uns font les ressources des autres et ainsi obtenir des économies de complémentarité. Ces entreprises forment alors un système basé sur la mutualisation et le partage d'informations. Cela rend une entreprise très peu substituable avec des barrières à l'entrée fortes en échange d'un ancrage territorial fort lui aussi. Les liens que ces entreprises créent ne sont pas capitalistiques mais fonctionnels c'est pourquoi Christian du Tertre les nomme les « quasi-groupes »¹⁸ : toutes les entreprises fonctionnent en synergie comme des filiales d'un groupe mais sans pour autant être liées par le capital social.

Cette notion de quasi-groupes pourrait être reprise par les clubs dans des dynamiques de mutualisation voire de fusion entre clubs sur le modèle du BCPF. La notion administrative de Pays recouvre l'idée de bassin de population c'est-à-dire que les individus sont liés par une proximité géographique et souvent de modes de vie. Cette dimension administrative paraît beaucoup plus proche des besoins exprimés par l'économie de la fonctionnalité. Cela impliquerait donc une profonde mutation pour les clubs pour se rapprocher de leurs voisins et créer de nouvelles entités co-construites, ces clubs-bassins qui pourraient ainsi dégager des économies de complémentarité. Dans le cas du BCPF, le rapprochement des 12 entités a permis l'embauche de 3 salariés contre 0 auparavant sans augmentation substantielle des budgets. Cette logique se place donc en parfaite adéquation avec le projet fédéral dont l'emploi est un des chevaux de bataille et la professionnalisation du badminton.

L'économie de la fonctionnalité propose donc un changement fort dans le paysage badminton français avec :

- ❁ L'abandon des ligues et codeps qui perdent leur légitimité par rapport aux usages à moins de leur attribuer de nouvelles fonctions
- ❁ La création de clubs-bassins issus de l'union de clubs sur les bassins de population sur le modèle du BCPF permettant de créer les économies de complémentarité

¹⁸ du Tertre C. (2011), *L'économie de fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ?*, Octarès éditions

ii. L'apport du modèle des franchises américaines

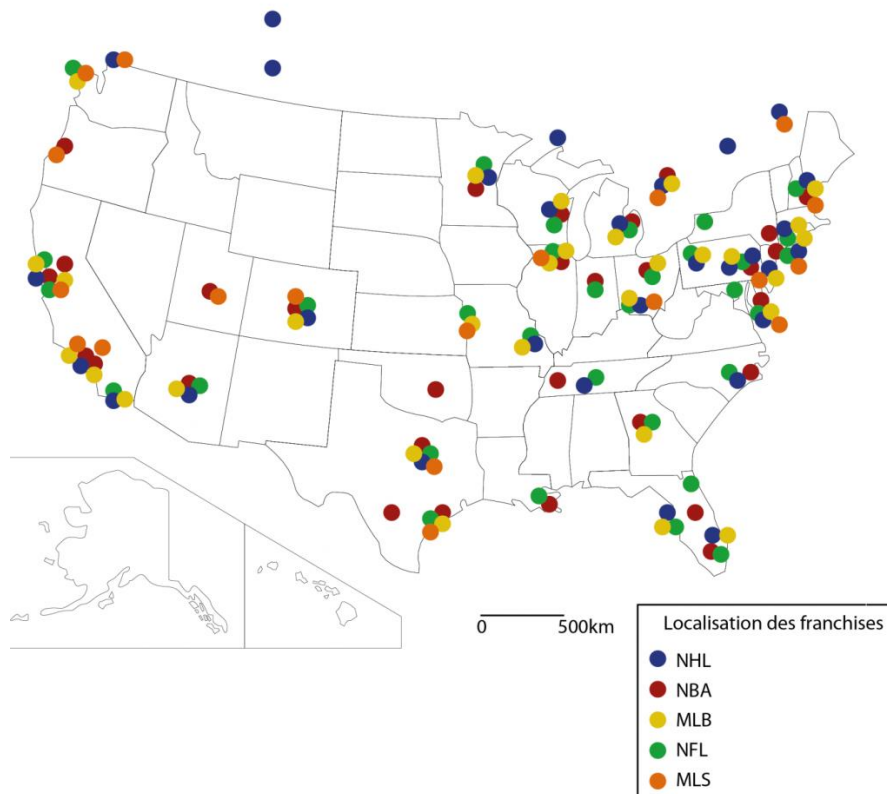
Dans le paysage sportif professionnel, il existe deux grands modèles d'organisation de championnat :

- ❖ Les ligues nord-américaines
- ❖ Les championnats européens

Les championnats européens, dont l'un des principes fondamentaux est la performance, a comme fondement le système compétitif avec un championnat ouvert c'est-à-dire que la performance sportive entraîne des montées ou des relégations au niveau supérieur ou inférieur et la participation pour les compétitions majeures (européennes par exemple). Les fédérations ont un rôle très important pour encadrer les compétitions, codifier l'activité et être garant de la « morale sportive » remplissant une mission de service public dans certains pays notamment en France. Chaque club a donc pour objectif la maximisation de sa performance sportive et économique dans le cadre défini par la fédération à laquelle il appartient.

A l'inverse, les ligues nord-américaines sont des ligues privées et fermées. Ces ligues sont constituées de franchises c'est-à-dire de clubs affiliés sans intervention d'une fédération car historiquement le sport professionnel américain a été développé par des acteurs privés. Il n'y a donc aucun système de promotion ou de relégation, chaque année on retrouve donc les mêmes équipes ce qui peut entraîner une baisse de l'intérêt sportif (matches sans enjeux) d'où l'invention des play-off en fin de saison. Le but de ses ligues est la maximisation du profit de ses membres, et de nouvelles franchises ne peuvent apparaître que si l'intérêt économique est démontré.

Le premier point à souligner est que les franchises se répartissent géographiquement sur le territoire nord-américain comme le montre cette carte datant de 2012 :



Source : Frédéric Le Trouher, 01/11/2012, pour www.penserlespace.com

L'idée derrière cette répartition est la notion de zone de chalandise. Chaque franchise dispose en effet d'une zone d'exclusivité, d'un bassin de population qui lui est dévolu pour garantir sa rentabilité économique. Cela implique aussi que les franchises sont parfois amenées à déménager si un territoire leur paraît économiquement plus intéressant et chaque franchise n'est donc pas ancrée dans un territoire. Avec le principe de ligue fermée, toute arrivée ou déménagement est conditionné à l'autorisation des autres membres de la ligue et doit donc justifier d'un intérêt économique.

Inversement, le modèle européen de club, dont le badminton est tributaire, appartient à une zone géographique. L'existence de plusieurs clubs sur une même zone est possible, et est à l'origine des fameux derbys. Le concept de club-bassin permet de créer de fait une zone de chalandise en lieu et place d'une zone géographique où les gros clubs sont souvent confrontés à des problèmes d'image avec leurs voisins et de querelles de voisinage. Un des problèmes du badminton est à l'heure actuelle sa faible audience et le manque de public. On compte par exemple en moyenne moins de 300 personnes par rencontre à Maromme, club historique et bien installé dans sa région. Un club-bassin

permettrait de mieux communiquer et de favoriser le nombre de spectateurs et le rayonnement du badminton. Atteindre des seuils de masse critique serait plus simple de manière générale. Enfin cela permettrait l'apparition de champions, de gros clubs plus à même de mener à bien la professionnalisation du badminton et de devenir des produits marketing en puissance.

Le deuxième point intéressant dans le modèle des ligues nord-américaines est la continuité proposée aux franchises dont l'existence est assurée ainsi que l'échelon où ils joueront. Le système de draft, c'est-à-dire de recrutement des jeunes joueurs où pour simplifier le dernier de la ligue peut choisir en premier parmi les jeunes prometteurs, et de salary cap, c'est-à-dire de limitation des salaires, permet de rééquilibrer le critère sportif. D'un point de vue du fonctionnement, cela garantit une stabilité économique appréciable en termes de gestion qui peut faire défaut aux clubs notamment français, fortement dépendant des subventions publiques qui sont, elles, alignées sur l'échelon sportif du championnat joué. Ainsi une mauvaise saison sportive qui se traduit par une relégation peut mettre en situation financière précaire un club ce qui n'est pas le cas dans les ligues nord-américaines. La création des clubs-bassins permettrait de multiplier les sources de financement et un partage du risque entre plus d'acteurs limitant ainsi les risques encourus par les clubs.

Enfin, en Amérique du Nord, la plupart des enceintes sportives sont la propriété des collectivités territoriales (on parle d'environ 80%), les franchises louant simplement l'utilisation. Cela se comprend avec la possibilité pour une franchise de déménager et dont l'investissement dans une telle structure représenterait un poids économique et une attache trop importante. Inversement, la tendance dans le football européen, sport majeur, est dans la création d'enceintes en propre car les clubs s'enracinent dans un territoire et la possession de son propre équipement en permet la pleine exploitation et le maximum de rentabilité. Le stade de l'Olympique Lyonnais en est en France le meilleur exemple, lui qui doit voir le jour pour l'Euro 2016 et dont le projet est en cours depuis 2010. A l'heure actuelle, le badminton se trouve dans un entre-deux, elle s'ancre dans un territoire comme les clubs de football mais telles les franchises américaines il n'a pas de domicile fixe pourrait-on dire. Outre un possible impact lié à l'alternance politique, les clubs ne peuvent pas tirer de ressources de leurs équipements. Dans une optique de professionnalisation et d'offre maximale, la construction d'enceintes

spécifiques et dédiées au badminton semble incontournable, sur le modèle finalement des clubs de tennis disposant quasiment tous de leurs propres structures.

iii. Repenser le développement

L'avènement des clubs-bassins et le réaménagement du territoire lié aurait aussi un impact fort sur la façon de penser le développement du badminton sur le territoire. Aujourd'hui celui-ci est pensé bien sûr au niveau national par la FFBad mais aussi décliné au sein des organes déconcentrés. L'axe principal de lecture est donc l'axe géographique. Or la création des entités de club-bassins amène une forme d'autonomie géographique de chaque entité. Ainsi, si une sphère fonctionnelle voyait le jour autour de Rennes, quels points communs trouver et appliquer au BCPF, pourtant à quelques dizaines de kilomètres. Un autre axe de lecture semble donc nécessaire pour penser le développement de cette organisation nouvelle.

Un des plus grands auteurs modernes sur la stratégie, Michael Porter, a fondé son travail sur l'analyse sectorielle. Il a ainsi participé à l'émergence du concept de groupes stratégiques. Le groupe stratégique correspond en fait, au sein d'un secteur donné, à l'ensemble des entreprises aux comportements stratégiques similaires, c'est-à-dire des entreprises en concurrence directe. On peut donc différencier et cartographier les différents acteurs d'un même secteur selon différents axes de lecture pour faire émerger des similitudes et des différences. Par exemple, Renault et Ferrari se trouvent dans le secteur automobile mais ne se positionnent pas sur le même créneau, ne visent pas la même clientèle et sont donc dans deux groupes stratégiques différents. Au final ils ne sont pas en concurrence, à l'inverse de Citroën avec Renault.

Cette analyse stratégique classique s'applique parfaitement à nos clubs-bassins. Il paraît en effet beaucoup plus judicieux de classer nos entités selon des caractéristiques semblables et de créer ainsi des groupes stratégiques. La fédération aurait alors en charge de développer les outils pour permettre à chaque groupe stratégique d'utiliser son potentiel à sa pleine mesure. Je n'ai pas pour ambition de définir ici ces groupes stratégiques qui doivent être le fruit d'un long travail d'analyse des entités qui se

formeraient. Néanmoins, il est possible de définir quelques axes de différenciation entre les acteurs :

- Zone rurale vs zone citadine
- Nombre de licenciés
- Capacité à soutenir une équipe de haut-niveau
- Relation avec les politiques locaux
- ...

On pourrait donc imaginer que la sphère fonctionnelle rennaise que nous prenions comme exemple se trouverait probablement plus proche de la sphère fonctionnelle rouennaise : deux métropoles de taille nationale, avec un potentiel de club de plus de 1000 licenciés pouvant espérer soutenir une équipe en Top 12 etc... que de la sphère fonctionnelle de BCPF.

Stratégiquement, c'est évidemment à contre-pied de certains de développement faits à l'heure actuelle. Cela nécessiterait donc un accompagnement poussé et un engagement fort de tous les acteurs, en particulier de la fédération.

3. Un secteur privé qui peut se faire moteur de la révolution verte

a. L'économie de la fonctionnalité : un modèle porteur

i. De l'intérêt d'offrir un modèle soutenable aux acteurs privés

Longtemps ignorées, les problématiques du développement durable sont aujourd'hui au cœur des grands débats internationaux. Elles le sont car la société civile y est de plus en plus attentive et à juste titre. Nos modèles de consommation ne sont pas soutenables et il faut aujourd'hui repenser la société. La France est d'ailleurs au cœur de ce sujet avec le Grenelle de l'Environnement de 2007 et tous les événements qui ont suivi, mais aussi sur la scène internationale avec la prochaine grande conférence sur le climat se déroulant à Paris en cette année 2015.

Cependant, l'avenir de la planète est l'enjeu de tous et pas seulement du politique. Engager les entreprises dans cette démarche est fondamental car elles sont, par leurs activités propres ou leur secteur d'activité, les premières contributrices à la pollution mondiale. Le problème est que le développement durable représente un coût aux yeux des managers qui ont déjà du mal à soutenir leur activité depuis la crise de 2008. Or, aujourd'hui, s'il y a un engagement politique le changement ne pourra avoir lieu que sur un temps long qui est le temps législatif. Ceci sera par ailleurs possible sous réserve que les actions soient suivies et échappent aux différents lobbys tandis que l'augmentation du nombre de catastrophes naturelles montre de façon criante l'urgence de la situation. Les entreprises sont vues comme suiveuses sur ces questions en se conformant à la loi. La proposition de modèles soutenables et rentables pourrait changer la donne et faire passer les entreprises dans une dynamique motrice par rapport aux pouvoirs publics.

Cela permettrait d'engager un réel progrès dans une soutenabilité forte que Jacques Lauriol appelle de ses vœux. C'est-à-dire une soutenabilité portée par une

éthique du développement, une responsabilité de l'homme vis-à-vis de son milieu et non plus seulement une soutenabilité cosmétique pour répondre à des attentes client, du greenwashing en somme.

ii. Un modèle pensé pour les entreprises

Historiquement, les considérations d'ordre écologique ont longtemps été portées par des mouvements contestataires souvent en opposition binaire avec le capitalisme : alter-mondialisme, décroissance... A l'heure des Trente Glorieuses et de la Guerre Froide, où le triomphe du capitalisme était un enjeu sociétal majeur, ils n'ont pas eu de résonance. Pis, le développement durable a donc été vite perçu comme opposé à l'entreprise. Pour Eric Fromant, « ce conflit posé en dogme durant des années a fait entrer dans les esprits que rentabilité économique et responsabilité écologique étaient intrinsèquement incompatibles »¹⁹. Il s'agit là d'un préjugé que porte l'écologie et de façon générale le développement durable. C'est une fausse opposition qui trouve ses origines dans l'histoire politique moderne.

Parler de rentabilité et de développement durable ne doit donc pas être un tabou idéologique, les deux peuvent être complémentaires. Si le modèle de l'économie de la fonctionnalité n'est pas apparu avant c'est aussi lié à un changement de mentalité qui est en train de s'opérer où nous passons d'une société croyant aux ressources illimitées (énergies fossiles notamment) à une société de la pénurie. Les déchets des uns pouvant être la ressource des autres prend alors tout son sens. Ceci est accru avec le renchérissement du coût des matières premières notamment de l'énergie qui favorise le circuit court. De manière générale, la rentabilité est accrue dans des circuits économiques courts. Le progrès technologique combiné à la mondialisation avait permis de créer des circuits longs plus rentables mais c'était un phénomène certes long mais conjoncturel. Ainsi, « avec une économie plus locale, avec une boucle très courte

¹⁹ Fromant E. (2012), *Les clés du renouveau grâce à la crise ! Economie de fonctionnalité : mode d'emploi pour les dirigeants*, Editions EMS, « Collection Questions de Société », p. 37

puisque interne au produit et à son cycle de vie, la rentabilité croit tout en consommant moins de ressources et en polluant moins »²⁰.

De plus, dans le modèle de l'économie de la fonctionnalité, le client n'achète plus un bien mais son usage, il n'y a pas de transfert de propriété ce qui change fondamentalement la logique de diffusion de l'innovation. Dans le cas du modèle classique, une innovation doit être vendue pour être diffusée ce qui implique des coûts de communication pour justifier de la valeur. A contrario, dans la fonctionnalité, une innovation présentant un intérêt pour l'entreprise sera immédiatement mise en place et diffusée à l'ensemble des clients. Le chemin de diffusion est donc considérablement raccourci et économe en ressources.

iii. Des succès empiriques en guise de voie à suivre

Si le modèle de l'économie de la fonctionnalité fait parler de lui c'est grâce à trois dimensions :

- ✿ Un accroissement des recherches universitaires sur le sujet avec une théorisation plus aboutie
- ✿ Une plus large diffusion auprès du grand public notamment grâce au Grenelle de l'Environnement (qui l'a mis en avant avec l'économie circulaire)
- ✿ Des réussites économiques d'acteurs privés ayant, sous la contrainte et pas toujours de façon volontaire, utilisés des modèles reposant sur l'usage

Nous allons particulièrement nous intéresser à deux cas: le cas de Michelin, qui est sans doute le plus connu, et le cas du partenariat entre Cofely et le conseil régional d'Alsace. L'objectif n'est pas ici de créer une liste exhaustive mais d'apporter à travers ces exemples de la matière à notre réflexion et à vous lecteur car ils mettent en avant différentes notions. Nous allons synthétiser ces exemples mais ils sont développés en détail par Eric Fromant dans son ouvrage.

²⁰ Fromant E. (2012), *Les clés du renouveau grâce à la crise ! Economie de fonctionnalité : mode d'emploi pour les dirigeants*, Editions EMS, « Collection Questions de Société », p. 39

Michelin avait donc inventé un nouveau pneu pour poids lourd qui associé à une nouvelle technologie que ses chercheurs avaient développés permettait d'économiser 11% de carburant. Malgré l'évident intérêt économique, l'innovation n'a pas rencontré son marché, les transporteurs étant réticents à payer une augmentation de prix et effectuer l'avance de trésorerie.

Sous la contrainte, Michelin a donc dû revoir complètement son offre. La société a alors imaginé une « fleet solution » c'est-à-dire qu'elle a mis à disposition des clients, sur leurs sites d'au moins 200 véhicules, un technicien dont le rôle est de vérifier le bon état des pneus (gonflage et usure), de les changer quand nécessaire et de conseiller les chauffeurs sur une conduite souple, facteurs qui ont tous une incidence positive sur la consommation. Michelin ne vend plus les pneus mais facture les kilomètres parcourus avec ses pneus dont il a gardé la propriété et le contrôle du cycle de vie par la même occasion.

La durée de vie des pneus a augmenté car Michelin est le mieux placé pour en prendre soin et a de fait assuré une plus grande rentabilité. Les calculs ont montré une économie de 50% de matières premières pour Michelin tandis que le client a vu ses coûts baisser de 36% sur les postes impactés. Au final les économies réalisées sont de la marge à partager avec le client. Cela a permis à Michelin d'augmenter in fine en valeur absolue la marge dégagée. La solution a été déployée à l'échelle internationale sur plus de 300 000 véhicules.

En conclusion, « Michelin a rencontré et vaincu une résistance au prix en remplaçant la vente du bien par la vente de l'usage du bien (km parcourus au lieu du pneu). Elle l'a fait en ajoutant un service : gestion du cycle de vie, conseil et maintenance »²¹. A travers la vente de l'usage, Michelin a trouvé un moyen de se différencier et est passé d'un contrat de moyen à un contrat de résultat. Il a fidélisé sa clientèle à travers les avantages économiques tout en posant de fortes barrières à l'entrée.

²¹ Fromant E. (2012), *Les clés du renouveau grâce à la crise ! Economie de fonctionnalité : mode d'emploi pour les dirigeants*, Editions EMS, « Collection Questions de Société »

Le Conseil Régional d'Alsace a dû à la fin des années 2000 revoir sa stratégie énergétique pour les lycées avec une volonté de montrer l'exemple en termes de développement durable. Il s'est heurté aux très gros investissements nécessaires pour mettre aux normes les infrastructures d'une part et le risque engendré par la forte volatilité des cours de l'énergie. Il a donc créé un partenariat avec Cofely (filiale de GdF Suez) portant non sur la simple distribution mais sur la performance énergétique c'est-à-dire un niveau de confort. C'est ce que l'on appelle un partenariat public-privé (ou PPP).

La Région paierait donc une somme fixe annuelle pour une fourchette de chaleur constante dans les bâtiments et un engagement sur l'utilisation d'énergies renouvelables ou de baisse des gaz à effet de serre. Tous les travaux d'isolation, de maintenance etc... étant à la charge de Cofely. En échange le contrat d'exploitation est passé de 5 à 18 ans. Au final, l'investissement est rentable sur le long terme pour Cofely tandis que l'abonnement a été en partie payé par les économies réalisées.

Ainsi la modernisation des lycées a eu lieu grâce à un investissement externe mais donnant une exclusivité de long terme et un retour d'expérience non-négligeable comme avantage concurrentiel futur.

De manière générale, on constate que :

- ❁ l'innovation, la technologie a pu se diffuser plus rapidement que dans le modèle classique
- ❁ la rentabilité économique améliorée pour le client et le fournisseur grâce à la marge dégagée par les économies énergétiques réalisées par rapport au modèle classique
- ❁ l'avance de trésorerie supportée par le fournisseur qui s'assure en échange un avantage concurrentiel et une fidélisation de long-terme

Ces exemples montrent de façon claire que le développement durable n'est pas qu'un dogme politique et que l'économie de la fonctionnalité propose un modèle économique rentable aux entreprises en dehors de toute considération morale.

b. Le cycle de vie complexe du matériel de badminton

i. Un secteur privé en charge de l'équipement du sportif

S'il existe quelques salles privées permettant la location de terrains, la pratique se fait essentiellement dans des clubs sous régime associatif. Le secteur privé s'est largement emparé de la vente d'équipement et de matériel spécifiques. On y retrouve notamment :

- ❁ Les équipements pour terrain : poteaux, filets, tapis de jeu etc...
- ❁ Le textile
- ❁ Les chaussures
- ❁ Les raquettes
- ❁ La bagagerie
- ❁ Les volants
- ❁ Les accessoires (grips, cordage etc...)

Certaines marques sont présentes sur l'ensemble des produits (comme Victor par exemple), la majorité se sont positionnées sur le matériel à destination des sportifs (Yonex, Babolat...) et il y a les spécialistes en équipement pour terrain (Teraflex pour les tapis, Marty Sport). Je m'intéresserai plutôt aux équipementiers offrant du matériel aux sportifs pour garder la même dimension d'analyse qu'avec les clubs.

Discipline fortement dominée par les asiatiques, la majorité des points de production s'y trouvent. A titre d'exemple, la marque leader au niveau mondial et français est japonaise et s'appelle Yonex. Une partie de la production est faite au Japon comme le souligne le site Corporate : « Yonex has her own plant in Japan, with small scale for the frame and shaft manufacturing and normal scale for painting and assembling. » (Yonex possède sa propre usine au Japon, à une petite échelle pour l'usinage des cadres et des manches et à grande échelle pour l'assemblage et la peinture). D'après les forums et les personnes avec qui j'ai pu échanger, Yonex n'ayant pas répondu à mes demandes d'interviews et l'information n'étant pas publique, la majeure partie de la fabrication semble faite par des sous-traitants en Chine. Nous sommes donc assez loin du circuit court prôné par le développement durable.

Et le recours, semble-t-il massif, à la sous-traitance chinoise avec l'ensemble des dérives pointées du doigt par les associations ou les médias (non-respect environnemental, travail des enfants, conditions indécentes de travail), interroge tout de même sur les pratiques RSE de ces entreprises puisque Yonex ne diffère pas de ses concurrents.

ii. Le recyclage du badminton : le cas du volant

Comme Mme Huet le concédait, le badminton n'est pas encore un sport vert. Nous avons vu que de gros efforts ont été fait en France pour rendre la pratique plus citoyenne, plus responsable, plus verte. Si les choses évoluent positivement dans la pratique et l'organisation, il n'en va pas de même pour le matériel. Le constat est simple : à l'heure actuelle, aucun produit n'est recyclé. Pour les raquettes ou le textile, il existe un marché de la récupération ou du réemploi (associations comme Solibad pour les raquettes, friperie pour les habits) mais ce n'est donc pas du recyclage et ce n'est pas systématisé. Une minorité de volant est utilisée dans une optique de transcyclage c'est-à-dire recycler en utilisant le produit tel quel pour faire par exemple des sculptures, des porte-clés ou des goodies. Un des problèmes rencontrés est le caractère composite des matériaux utilisés (nanotechnologies notamment) qui rendent impossible ou coûteux le tri des matières premières.

Pour autant la filière a conscience de ce problème et a commencé à y réfléchir. Le principal champ d'investigation porte sur les volants. Ils ont ceci de remarquables qu'ils sont des consommables. Leur durée de vie est très courte et la quantité utilisée dans la pratique est bien plus importante que tout autre équipement. Selon les estimations du site badiste.fr, site de référence pour les pratiquants, un compétiteur modéré consomme en moyenne deux tubes par mois soient 24 volants. On a donc un effet volume et un objet présentant moins de complexité sur les matériaux que le textile ou les raquettes. Pour rappel, un volant est composé d'un bouchon en liège peint sur lequel sont collées des plumes.

Inspirée par la fédération de tennis qui a lancé une initiative pour recycler les balles, la FFBad a interrogé les différentes filières pour organiser la collecte et le recyclage. Elle s'est heurtée à différents problèmes :

- ❁ Manque d'information sur les volumes à traiter empêchant les industriels de faire des projections
- ❁ Un intérêt limité car seul le bouchon en liège les intéresseraient
- ❁ Une complexité de récupération car le liège est peint, serti d'une bande en plastique et les plumes collées avec de la glue extra-forte rendant coûteuse l'opération de recyclage

Le liège n'est donc pas récupérable pour être réutilisé sous une forme brute. Eventuellement il pourrait être broyé afin de servir d'isolant mais cela nécessite de gros volumes et donc aucun industriel ne veut s'engager.

L'opération de la fédération de tennis a aussi mis en lumière une difficulté pratique. Ayant réussi à trouver un industriel, l'ensemble du recyclage devait s'effectuer sur un seul site. Le succès rencontré auprès des licenciés a entraîné un dépassement important des quantités estimées surchargeant le recycleur qui n'a pas pu faire face. L'autre point important à noter c'est que récupérer les balles revenant plus cher en termes d'empreinte écologique que le recyclage à cause du transport. La fédération a donc dû trouver d'autres partenaires pour couvrir le territoire et créer des circuits courts.

A défaut de pouvoir recycler les volants, la fédération, dans une démarche volontariste, a décidé d'agir sur les boîtes dans lesquels sont stockés les volants. Elle s'est aussi heurtée à un problème structurel. Ces boîtes sont des tubes en carton fermés par deux bouchons en plastique mais il se trouve que le carton contient une fiche couche d'aluminium permettant de préserver de l'humidité les volants. Au final, seuls les bouchons peuvent être recyclés à travers les poubelles recyclables ou des associations de type Bouchons du Cœur.

Afin de prendre pleinement le tournant d'une économie basée sur l'usage, un effort important doit être mis sur l'ensemble de la filière et sur sa capacité à gérer l'ensemble du cycle de vie de ces produits.

iii. Pistes de réflexion sur les produits de demain

Une des composantes sine qua non de l'économie de la fonctionnalité est la capacité à intégrer la nouveauté dans ses produits et d'introduire de la modularité c'est à dire une capacité pour les produits de s'adapter à l'innovation. D'autre part, la réflexion sur la fonctionnalité amène à une mutualisation, un partage des biens. Cela nécessite donc de la part des produits une capacité d'adaptation à chaque utilisateur. Cette réflexion ne peut pas correspondre aux volants, consommable non personnalisé, mais trouve une cohérence dans les produits à durée de vie longue ou moyenne comme les chaussures ou les raquettes.

Les raquettes sont conçues en un seul tenant mais peuvent être décomposée en trois parties :

- ❁ Manche : c'est la partie que l'on tient en main et que chacun adapte en personnalisant le grip (plus ou moins épais, toucher etc...)
- ❁ Tige : qui impacte sur la flexibilité de la raquette (souple ou rigide) et le type de joueur l'utilisant (attaquant ou défenseur)
- ❁ Cadre : il impacte l'équilibre de la raquette (poids en tête ou non) et la tension du cordage influe sur la maîtrise c'est la partie qui contient le cordage qui impacte aussi sur l'équilibre de la raquette (poids en tête)

Pour être capable de s'adapter à toutes les préférences et donc tous les usages, la raquette du futur est peut être une raquette « en kit » avec des parties interchangeables. Le manche est généralement une partie faite de bois et couvert d'un grip mais donc d'un matériau différent du reste du corps de la raquette. Un nouveau système de fixation serait donc à inventer. Pour la jointure tige/cadre, la problématique est plus complexe. Il y a plusieurs années, les raquettes présentaient deux parties soudées ensemble, très visible faisant une structure en T. Mais l'innovation technologique a amené les constructeurs a créé un tout unique. Outre un nouveau système d'attache cela pourrait impliquer, au moins dans un premier temps une baisse de la performance technique en faveur d'une plus-value écologique. Cela ne pourrait être accepté par le consommateur qu'avec un travail important de communication ou de co-création.

c. Vers un business model soutenable

i. Vers une gestion fonctionnelle de l'équipement

Réalisons un rapide calcul qui n'est pas scientifique mais qui montrera de la pertinence de l'économie de la fonctionnalité sur l'équipement. Une compétition d'envergure régionale regroupe généralement 250 joueurs et se joue sur 10 terrains. Chacun vient avec a minima deux raquettes soient 500 raquettes. Un terrain de badminton ne peut être occupé que par 4 joueurs en même temps, n'utilisant qu'une raquette chacun soient 40 raquettes utilisées maximum en même temps ce qui fait qu'un minimum de 460 raquettes restent inutilisées. On constate ici facilement un potentiel d'amélioration.

Sur les modèles de réussite que nous avons évoqués, un modèle d'usage pourrait être adopté. L'équipement n'appartiendrait plus aux joueurs mais à un tiers : équipementiers ou clubs. Cela permettrait aux joueurs de pouvoir toujours disposer du meilleur matériel et de donner la sécurité et le confort aux joueurs dans leur pratique. Les raquettes peuvent par exemple être dépassées durant leur durée de vie, c'est l'obsolescence. Yonex a créé la sensation à l'occasion de sa dernière gamme de raquettes lancée en 2013 en améliorant le record du monde de vitesse du volant le faisant passer de 330 à 493 km/h. Si les ruptures technologiques posent problème au modèle de l'économie de la fonctionnalité, la constance dans la pratique et son format rend le modèle particulièrement à même de diffuser la technologie. Ce modèle aurait aussi l'avantage de permettre aux joueurs de changer de raquette en cours de compétition et s'adapter au mieux à l'adversaire ce qui augmenterait la valeur ajoutée du service.

Par ailleurs, une approche par modularité permettrait de minimiser le nombre de raquettes nécessaires. Dans l'exemple que nous prenions, imaginons que nous avons 5 types de manches, 5 types de tiges et 5 types de cadres et qu'en moyenne il faut 40 exemplaires de chaque partie pour garantir de façon certaine le service, on se retrouverait avec 600 pièces formant l'équivalent de 200 raquettes soit une économie de matière de 300 raquettes. Encore une fois, cette économie de matière est à partager entre

client et fournisseur, diminuant le prix pour l'utilisateur et augmentant la marge pour l'entreprise.

Revenir à l'usage impose de trouver de nouveaux indicateurs en cohérence avec le service comme les kilomètres parcourus chez Michelin. Un indicateur simple pourrait être le temps d'utilisation de l'équipement sachant que des études pourraient permettre de déterminer l'usure moyenne engendrée et ainsi proposer une échelle de tarification. L'arrivée de nouvelles technologies et notamment l'essor des objets connectés permet d'envisager des indicateurs spécifiques à chaque équipement : distance parcourue pour les chaussures, nombre de frappes pour les raquettes...

Si le service semble très cohérent sur de gros événements ponctuels comme les compétitions, la majeure partie de la pratique est réalisée lors des entraînements. C'est ici la question centrale des tailles critiques qui est posée, comme Michelin n'équipant que les flottes d'au moins 200 véhicules. En reprenant notre exemple et en estimant qu'il y a 20 personnes à l'entraînement nous obtenons 300 pièces soit l'équivalent de 100 raquettes contre 40 dans les sacs des licenciés. C'est là que l'organisation de la pratique peut jouer un rôle essentiel : en regroupant la pratique, en mutualisant les équipements nous pouvons avoir plusieurs groupes s'entraînant au même endroit. Il suffit donc de 50 personnes pour obtenir un modèle rentable écologiquement tout en garantissant un service d'usage. La rentabilité étant accentuée avec le nombre de personnes partageant l'utilisation cela pousse dans le sens de la création de lieux dédiés. On passerait donc d'une logique B2C (business to consumer) à une logique B2B (business to business) entre les distributeurs et les clubs-bassin qui proposeraient à leurs adhérents des solutions clés-en-main durables pour pratiquer le badminton.

ii. Le secteur de la distribution d'équipements

Repenser le business model du secteur privé passe obligatoirement par une analyse du système de distribution. Le marché du badminton est une niche pour le monde du sport, il nécessite néanmoins des produits de haute-technologie (raquettes ou chaussures spécifiques notamment), un service de maintenance de proximité (recordage). C'est un marché très compétitif car proche du marché du tennis, il assure

des débouchés à de nombreuses marques en complément sur le textile. Cependant le morcèlement géographique, la taille encore modeste et la forte concurrence ont poussé les marques à choisir un système de distribution axé sur des revendeurs.

Ainsi le territoire est couvert de boutiques spécifiques badminton, ou à défaut sports de raquette, dans lesquelles sont vendus les produits et qui assurent le service de recordage. Ces boutiques sont implantées généralement dans des grosses villes assurant ainsi une taille critique de marché. On trouve par exemple Multiset à Rouen ou Tie Break au Havre en Haute-Normandie. Elles sont aussi généralement multi-marques et proposent une boutique en ligne. Leur véritable avantage concurrentiel repose sur le panel de l'offre et la proximité aux clients qui viennent souvent chercher du conseil de spécialistes. Au-dessus de ces revendeurs on trouve des grossistes qui ont l'exclusivité de distribution pour des zones géographiques comme par exemple BDE pour Yonex en France.

Cependant certaines marques ont opté pour une distribution exclusive avec un seul revendeur comme la marque Victor avec la Maison du Badminton en région parisienne. Cela s'explique par le poids des marques leader, que sont Yonex et Babolat, et la difficulté pour des marques plus modestes d'être mises en avant chez des revendeurs multi-marques, malgré d'évidentes qualités. Le problème pour ces marques reste le faible écho rencontré auprès du public car elles ne sont présentes physiquement qu'en un point de vente en France et doivent faire face à une concurrence accrue sur internet.

Internet a justement largement rebattu les cartes avec l'émergence de nouveaux acteurs : pure-players ou revendeurs s'emparant pleinement d'internet comme +2Bad. Une partie de la clientèle locale des revendeurs a ainsi été détournée vers ce nouveau canal. Lors d'un sondage réalisé début 2014 dans le cadre d'un projet entrepreneurial, 75,5% des répondants admettaient avoir acheté au moins une fois sur internet essentiellement du textile, des raquettes ou des chaussures. Pour un tiers des répondants cela a été dans la boutique en ligne du revendeur partenaire du club. Pour survivre, les revendeurs ont donc dû consolider leurs partenariats avec les clubs pour assurer leur chiffre d'affaires et augmenter leur offre de service, que ce soit le conseil ou le recordage, ne pouvant lutter contre les prix proposés sur internet grâce aux effets

volumes. Mais internet a aussi permis de pouvoir contourner les systèmes d'exclusivité en achetant les produits à l'étranger, ceux-ci étant standards. Ces acteurs sont donc dans une période de fortes turbulences et de transformation de leur activité.

iii. Club-bassin et distributeurs, double gagnant

La fonctionnalité ramenée aux équipements changera profondément la distribution. En s'inspirant du modèle de Michelin, les marques pourraient créer des « fleet solution » c'est-à-dire mettre à disposition un technicien chargé de maintenir l'équipement de conseiller les adhérents et de les former à sa bonne utilisation etc... Cela nécessitera des clubs avec des tailles critiques qui ne pourront être atteinte qu'à travers la transformation de la pratique. On peut aussi imaginer dans la même logique de mutualisation qu'un technicien soit dédié à plusieurs clubs-bassins en fonction des besoins et de la rentabilité économique ou laissée à la charge du club en interne, aux cadres techniques par exemple, moyennant compensation.

Ce rôle de technicien rappelle singulièrement le rôle des distributeurs aujourd'hui. Insérés localement sur des bassins de population, ils assurent déjà une partie des services que nécessite le modèle de l'économie de la fonctionnalité : recordage, conseil sur le matériel, suivi de la nouveauté. Du métier de vendeur, ils s'inscriraient dans un métier de conseiller en lien avec les projets de vie des clubs, des projets de jeu des joueurs et participeraient de la réalisation des sphères fonctionnelles en représentant notamment la marque sur le terrain. Soumis à l'aléa des ventes et la concurrence d'internet qui transfère aujourd'hui une partie de l'activité à l'international en délocalisant et en créant moins d'emplois, le modèle permet une sauvegarde de l'emploi.

Par ailleurs, le modèle d'indépendance des distributeurs pourrait être conservé permettant ainsi de proposer aux clubs des offres multi-marques. Les distributeurs ne se transformeraient pas en opérateur mono-marque ou salarié déguisé par voie de sous-traitance mais permettrait de faire profiter les licenciés des innovations de chaque marque. Pour les marques cela garantit aussi de ne pas créer de structures juridiques complexes ni d'embaucher là où les licenciements coûteraient chers dans le cas où un

club-bassin changerait de fournisseur. Cela ne sera possible en revanche qu'à condition que l'ensemble du secteur se mette d'accord, dans une logique de coopération, c'est-à-dire de coopération entre concurrents, sur des standards partagés. Il faut que notre raquette modulable soit capable d'intégrer un cadre, une tige et un manche de trois marques différentes et que les interfaces de connexions soient les mêmes. Cela a pu être le cas en téléphonie avec le mini-USB devenu le standard de connexion ou l'USB sur les prises d'ordinateurs.

Conclusion

Le badminton, longtemps en retard dans le champ du développement durable, s'est pleinement emparé du sujet et l'a fait sien. Son action s'oriente autour de l'accessibilité de la pratique à tous les publics et de la recherche d'une éco-responsabilité sur ses événements à travers la déclinaison de l'Agenda 21. L'organisation de la pratique articulée autour d'une fédération motrice, d'organes fédéraux et des clubs présentent de fortes similitudes avec une organisation d'entreprise ce qui nous a amené à parler d'une entreprise fédérale que l'on pourrait décrire comme un modèle d'entreprise propre.

Ce modèle présente néanmoins de nombreuses limites et notamment de ne pas articuler la dimension sociale et environnementale mais de les voir comme des couches juxtaposées, soumises aux aléas des changements de politiques et des moyens disponibles. Par ailleurs, le développement durable n'est pas qu'un idéal moral c'est aussi un impératif stratégique pour obtenir un avantage concurrentiel. L'émergence de nouveaux modèles et notamment celui de l'économie de la fonctionnalité permettent de répondre à ses enjeux au prix d'une transformation profonde.

L'ambition est de remettre au cœur du projet les licenciés à travers la « coopération », un projet construit en commun, partagé et compris. En suivant le chemin qu'a pu tracer le BCPF par exemple. La logique de mutualisation amène à un regroupement de clubs sur les bassins de population créant ainsi des clubs-bassins en lien avec une économie de l'usage. Ce réaménagement du territoire pose alors la question de la pertinence des échelons intermédiaires actuels qui ne trouvent plus lieu d'être et d'une profonde réorganisation territoriale et stratégique.

Enfin, de notables succès empiriques ont montré la pertinence économique de ces modèles. Sur le principe des fleet solutions de Michelin, les marques et les revendeurs pourraient restructurer le système de distribution autour des clubs-bassins. L'introduction de l'usage ouvrirait aussi la voie à une gestion des cycles de vie qui est aujourd'hui déficiente et aux questions de modularité de l'équipement transformant fondamentalement les cahiers des charges des produits de demain.

En conclusion, le badminton est parfaitement compatible avec le développement durable et ce bien au-delà des efforts déjà engagés. Mais cette mutation ne verra le jour qu'au prix d'une coopération de tous ses acteurs, qui ont tous à y gagner, aussi bien stratégiquement qu'économiquement.

Bibliographie

Ouvrages

Fromant E. (2012), *Les clés du renouveau grâce à la crise ! Economie de fonctionnalité : mode d'emploi pour les dirigeants*, Editions EMS, « Collection Questions de Société »

Gaglio G., Lauriol J., et du Tertre C. (Dir.) (2011), *L'économie de fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ?*, Octarès éditions

Rifkin J. (2014), *La nouvelle société du coût marginal zéro. L'internet des objets, l'émergence des communaux collaboratifs et l'éclipse du capitalisme*, Editions Les liens qui libèrent

Articles

Bourg D., Buclet N. (2005), « L'économie de la fonctionnalité, changer la consommation dans le sens du développement durable », *Futuribles*, n°313, Novembre, p. 27-37

Cusin F. (2010), « De la fonctionnalité à l'accès. Vers le remplacement des biens matériels par des services en réseau », *Futuribles*, n°359, Janvier, p. 5-20

Huet F., Choplin H. (2012), « L'économie de fonctionnalité comme économies de « coopération » : le cas du développement de logiciels », *Projectics*, n°11, Février, p. 111-122

Vaileanu-Paun I., Boutillier S. (2012), « Économie de la fonctionnalité. Une nouvelle synergie entre le territoire, la firme et le consommateur ? », *Innovations*, n°37, Janvier, p. 95-125

Bayle E. (2007), « Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales », *Staps*, n°75, Janvier, P. 59-81

Moro A., Ragi T. (2003), « Sport et lien social », *Agora débats/jeunesse*, n°33, Décembre, p. 14-19

Schneider F. (2003), « L'effet rebond », *L'Ecologiste*, n°11, Octobre, p. 45

Rapports

Grenelle de l'Environnement, *Rapport final du groupe de travail 31* :
http://economiedefonctionnalite.fr/wp-content/uploads/2010/04/rapport_final_Chantier_31-economie_de_fonctionnalit%C3%A9.pdf

Ministère de la Jeunesse et des Sports, *Les chiffres-clés du sport – juin 2014* :
http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/ccs_juin_2014.pdf

Fédération française de badminton (FFBad), *Statuts* :
http://www.ffbad.org/extern/00002/Mod_Guide_du_Badminton_Src/Guide_2013-2014/GDB-01/GUI11_ADM_StatutsFFBaD.pdf

Badminton Club du pays de Fougères, *Projet associatif BCPF, la définition de la stratégie de développement 2012-2016* :
http://www.bcpf.fr/site_principal/club/presentation/projet_club.html

Sites internet

Badminton

Site de la FFBad : <http://www.ffbad.org/>

Site du club du BCPF : http://www.bcpf.fr/site_principal/accueil.html

Site du club de Maromme : <http://www.mdmsabadminton.com/>

Site communautaire Badiste : <http://badiste.fr/>

Site institutionnel de la marque Yonex : <http://www.yonex.co.jp/company/en/>

Développement durable

Cabinet de conseil en développement durable SEFIOR : <http://sefior.fr/>

Site de M. Eric Fromant sur l'économie de la fonctionnalité :
<http://economiedefonctionnalite.fr/>