

**UNIVERSITE DE DROIT, D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX MARSEILLE
UNIVERSITE PAUL CEZANNE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES**

**CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE
SUR LES ORGANISATIONS ET LA GESTION**

**NOUVEAUX SERVICES PUBLICS
ET DEVELOPPEMENT DURABLE :
UNE APPROCHE EXPLORATOIRE**

*Caroline GAUTHIER**
*Benoît MEYRONIN***

W.P. n° 833

Mai 2008

**Professeur, Grenoble Ecole de Management, 12, Rue Pierre Sémard, BP 127, 38003 Grenoble Cedex 01, chercheur associé CEROG-IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne III, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063, 13089 Aix-en-Provence Cedex 2*

***Professeur, Grenoble Ecole de Management & CREDEG, Université de Nice*

Toute reproduction interdite

L'institut n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Institut d'Administration des Entreprises, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063
13089 Aix-en-Provence Cedex 2, France
Tel. : 04 42 28 08 08.- Fax : 04 42 28 08 00

Nouveaux services publics et développement durable : Une approche exploratoire

Résumé

Cette contribution vise à analyser, à travers quatre études de cas, la dimension « développement durable » d'innovations de service prenant appui sur des formes originales de partenariat public/privé. Ces innovations en effet présentent la caractéristique de rechercher « naturellement » certaines formes d'équilibres (entre territoires, entre populations ou encore entre modes de déplacement). Il semble donc légitime de questionner leur contenu « durable » pour avancer quelques hypothèses concernant les rapports qu'entretiennent innovations de service et développement durable. Nous avançons alors l'hypothèse selon laquelle ce contexte partenarial serait particulièrement propice au développement d'innovations tertiaires durables, que l'implication des parties prenantes est un facteur clé de succès de l'innovation de service – et invitons ainsi les décideurs à s'inscrire dans ce type de partenariat pour développer ces nouveaux services durables.

Mots-clés

Innovation de service / Service public / Développement durable / Partenariat Public/Privé

New public services and sustainable development: an exploratory analysis

Abstract

This contribution analyses the « sustainable development » dimension of the innovations of services that take place in a public private scheme. We show that some “natural” equilibrium may arise in that context, and conclude that this kind of public and private cooperation enhances the innovation of the sustainable services.

Key words

Innovation of service / Public service / Sustainable development / Private and Public cooperation.

INTRODUCTION

On peut observer que la coopération en matière d'innovation semble s'engager vers des formes sans cesse plus « ouvertes » (Chesbrough, 2003) impliquant, de manière croissante, acteurs publics et privés, firmes innovantes et « destinataires-coproducteurs », ou *Lead User* dans la terminologie d'E. von Hippel (2005). Les activités de service n'échappent pas à cette évolution vers des modes de coordination complexes mêlant acteurs privés et publics, fournisseurs et clients (Genet et Meyronin, 2007). Dans la mesure où ces modes de coordination semblent se manifester de manière croissante et sous des formes souvent inédites, c'est plus particulièrement à des *formes d'interactions public/privé* en matière d'innovation de service que nous allons nous intéresser ici. La réalité du monde des services étant plurielle, il nous semble en effet indispensable de nous concentrer sur certaines activités tertiaires pour **questionner leur dimension « durable »**. D'une part, il est difficile d'embrasser dans une même analyse la totalité des métiers de service (les caractéristiques des marchés, des acteurs et des dynamiques d'innovation sont par trop différentes), et, d'autre part, ces innovations publique/privée ont attiré notre attention en raison, précisément, de leur contenu partenarial.

Acteurs publics et entreprises de services mettent en œuvre en effet, sous des formes diverses, des modalités de coopération conduisant à **des innovations de « service public » ayant, de facto (c'est la raison même de l'implication des pouvoirs publics), un impact recherché sur les territoires, que cet impact soit de nature écologique, marketing (au sens du rayonnement du territoire) et/ou socio-économique**. En d'autres termes, innovations de service et innovations urbaines, développement durable et marketing des territoires s'entrecroisent aujourd'hui de façon croissante. On peut y voir aussi, et cela fait débat, un abandon progressif de pans entiers de l'économie publique au profit du secteur privé ou public/privé (Bartoli, 2005 ; Chevallier, 2005). Soit la fin d'un mythe, celui « d'un Etat capable d'avoir réponse à tout » (Chevallier, Ibid., p.6), se traduisant par l'implosion des frontières entre sphères publiques et privées au bénéfice des entreprises et des dispositifs public/privé. Mais si l'on se tient à l'écart de la composante idéologique de ce débat, force est de reconnaître que cette mutation produit aussi des effets positifs, des innovations dont les réalisations, à Lyon, de la SEM Lyon Parc Auto (Meyronin et Ditandy, 2007 ; Meyronin, 2008) et de JC Decaux –le *Vélo'v*, en lien avec le Grand Lyon- sont deux illustrations originales. Derrière ces innovations de service, c'est bien en effet une certaine conception du *service public* qui continue de prévaloir au travers de modèles de gestion diversifiés. **Or, ces innovations viennent bouleverser les pratiques au service d'un renouvellement des questions de l'espace urbain,**

de la mobilité... et, pour ce qui nous concernera ici, du développement durable. Car, parmi toutes les dimensions qu'elles révèlent (nous avons parlé *supra* des formes de partenariat public/privé, et nous y reviendrons), la préoccupation en matière de développement durable semble bien être présente.

C'est pourquoi nous avons voulu, dans cette contribution, examiner les cas de quatre innovations de service « public » qui ont, toutes, un impact *a priori* sur l'une des composantes du développement durable. Et c'est précisément cet *a priori* que nous souhaitons étudier ici, en analysant les motivations des promoteurs des projets et l'impact probable de ces derniers sur certaines dimensions du développement durable. Pour ce faire nous avons retenu, en raison de leur *contenu* (une forme claire ou « dérivée » de service public) et des *acteurs* qui les conduisent (partenariat public/privé), les quatre cas qui suivent :

- le *Vélo'v*, co-innovation initialement portée par la société JC Decaux et le Grand Lyon et dupliquée depuis à Paris, Aix-en-Provence...
- les *PIMMS*, inventés eux aussi en région lyonnaise, et qui sont des lieux de services proposant une nouvelle forme de proximité et d'intermédiation entre des clients ayant des difficultés et des entreprises assurant des missions de service public. Une innovation qui prend la forme aujourd'hui d'un réseau national de franchise « sociale » appuyé par les pouvoirs publics.
- *Le Petit Viscose*, concept d'espace multiservices développé par la société Korus dans la région grenobloise en interaction avec des municipalités.
- Le « *chéquier Transport Isère* », innovation développée conjointement par Accor Services et le Conseil Général de l'Isère qui permet aux bénéficiaires du RMI de se déplacer librement sur les différents réseaux de transport public.

Certes, notre questionnement n'est pas nouveau si l'on considère certains domaines de l'action publique. L'organisation systémique de la collecte et du retraitement des déchets ménagers (le dispositif *Eco-emballage*) témoigne d'une certaine avance de la France dans ce domaine, comme de l'efficacité des partenariats public/privé sous-jacents au service du développement durable (dans sa composante environnementale). Mais force est de reconnaître que cette dynamique a connu ces dernières années une accélération et qu'elle adresse aujourd'hui de larges pans de l'action publique (dans nos cas : les transports, la solidarité et la vie sociale des quartiers).

D'un point de vue méthodologique, nous nous appuyerons donc principalement ici sur des études de cas. Nous nous basons tout à la fois sur une observation directe (visites répétées des

sites, recueil d'informations, etc.), sur la réalisation d'entretiens semi-directifs avec les porteurs de ces différents projets (pour chacun, l'entreprise *versus* la collectivité¹), ainsi que sur une revue de la littérature et de la presse économique et spécialisée. A l'exception du cas « Chéquier Transport Isère », les entretiens ont été répétés dans le temps depuis 2005, afin de suivre le devenir de ces innovations dans la durée. Pour des raisons pratiques (la proximité géographique), ces cas sont tous rhônalpins. Mais leur diversité, comme les acteurs qui y sont engagés (des firmes multinationales telles que JC Decaux et Accor, des dispositifs nationaux comme le *Cyclocity* [JC Decaux] ou les PIMMS, des collectivités de tailles diverses [le département de l'Isère, les villes de Lyon ou d'Echirolles, etc.]), nous ont paru garantir une certaine représentativité.

Le recours aux études de cas est aujourd'hui unanimement reconnu, en dépit de certaines limites, comme une stratégie de recherche pertinente (Eisenhardt, 1989), si l'on se donne notamment pour objectif de participer à la construction théorique d'un champ particulier (faire émerger de nouvelles pistes de recherche, générer des « propositions », etc.), ce qui est bien le cas ici. Dans ce contexte, la littérature s'accorde pour reconnaître que la réalisation de quatre études de cas apporte un volume suffisant de données pour contribuer à enrichir une approche théorique (Eisenhardt, Ibid.). Nous nous situons donc clairement dans une optique exploratoire, inductive, et donc clairement qualitative. Les méthodologies qualitatives jouissent aujourd'hui d'une reconnaissance certaine (Bergadaà, 2006). Notre objet de recherche étant ici de nature *exploratoire*, l'option méthodologique retenue se justifie donc pleinement.

Nous consacrerons un premier point à la définition du développement durable et à ce que l'on peut en dire du point de vue des services (état des lieux). Un second point sera dédié à la présentation des études de cas. Une discussion permettra, pour finir, de formuler des hypothèses et de questionner les résultats autant que les limites de cette recherche.

SERVICES ET DEVELOPPEMENT DURABLE, UN PREMIER ETAT DES LIEUX

Avant d'en arriver à la question du développement durable dans les services, commençons par définir ce que l'on entend par « développement durable ». Une synthèse de Bansal (2002) situe le développement durable à l'intersection de trois principes fondamentaux :

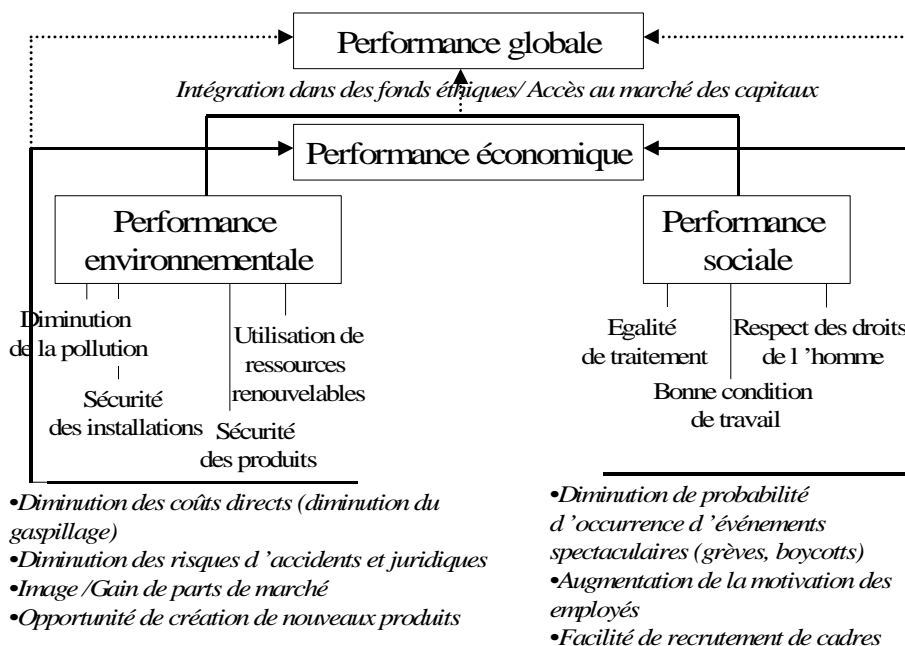
- « *un principe économique qui requiert une utilisation raisonnée des ressources, sans menacer pour autant l'avenir des générations futures ;*

¹ Il s'agissait en effet de croiser les regards sur chaque dispositif : pour *Le Petit Viscose*, l'entreprise Korus et la Ville ont ainsi été interrogés. A l'exception des PIMMS (le dispositif est aujourd'hui très largement autonome et reconnu par les pouvoirs publics), il en va de même pour les deux autres cas : nous avons interrogé le Grand Lyon et JC Decaux pour le *Vélo'v*, le Conseil Général de l'Isère et Accor Services pour le chèque Transport.

- un principe environnemental qui spécifie que la société civile doit protéger ces ressources ;
- un principe social qui indique que chacun doit être traité avec équité. »

De plus en plus largement plébiscité par tous les types de parties prenantes² de l'organisation, managers compris, il apparaît comme la représentation dominante d'une nouvelle logique du développement économique et social, voire comme un « nouveau paradigme » managérial (Lauriol, 2004). Sa mise en œuvre consiste à tendre vers une démarche d'amélioration de la performance tant économique, qu'environnementale et sociale (Elkington, 1997).

Figure 1: Différentes dimensions de la performance de l'entreprise (Reynaud, 2006)



Si l'on cherche maintenant à **faire le lien entre le développement durable et son implication pour les métiers de service**, que peut-on dire ? D'abord, il convient de souligner l'extrême rareté des recherches menées sur ce sujet. C'est précisément la raison pour laquelle les colloques dédiés se multiplient (en 2008, l'un à Poitiers et l'autre à Lyon, dans le cadre de l'AIMS, pour n'en citer que deux... en France). L'ouvrage de F. Mayaux (2005), qui consacre à cette question l'un des chapitres, n'en est que plus précieux. Ensuite, et compte tenu de l'intangibilité de leurs prestations, les prestataires de service n'ont pas toujours conscience des enjeux sociaux et

² La théorie des parties prenantes repose sur trois hypothèses implicites (Aggeri et Acquier, 2005). En premier lieu, l'organisation est placée au cœur d'un système de relations avec des individus et des groupes d'individus – appelés « parties prenantes » – qui ont un enjeu, une requête ou un intérêt dans les activités et les décisions de l'organisation (Carroll, 1991). En deuxième lieu, les parties prenantes sont détentrices de ressources stratégiques pour la survie de l'organisation (Clarkson, 1995 ; Rowley, 1997 ; Frooman, 1999). En troisième lieu, les approches existantes s'inscrivent dans un paradigme de la réaction ou de la réponse (« *responsiveness*»). Le management des parties prenantes est ainsi construit sur l'hypothèse de l'existence de pressions auxquelles l'organisation doit ou non réagir.

surtout environnementaux de leurs activités. Or, de nombreuses activités de services ont un impact environnemental. Pour exemples : les activités de transport sont génératrices de gaz à effet de serre, et sont parmi les plus polluantes des activités humaines ; les activités de nettoyage industriel engendrent de fortes pollutions ; certaines formes de tourisme ont un impact non négligeable sur la faune et la flore locales, etc. Mais une prise de conscience est néanmoins présente chez un nombre croissant de prestataires. De nombreuses enseignes en ont fait ainsi une composante stratégique de leur communication et de leur action au quotidien : *Eléphant Bleu*, dans le domaine du lavage auto (autour de la gestion de l'eau naturellement³), en est une bonne illustration, de même que les hôtels *ibis* (en cours de certification ISO 14001, et donc engagés dans une meilleure gestion des déchets et des consommations d'eau et d'énergie⁴). D'autres testent de nouveaux modèles, comme *Monoprix* et son concept de magasin vert (le « citymarché idéal », un magasin HQE)⁵. Ce dernier exemple aurait pu clairement rejoindre les rangs de nos études de cas, car il est le fruit d'une coopération associant la Ville d'Angers, l'enseigne et le promoteur d'immobilier commercial Apsys.

A un autre niveau du développement durable, **les activités de services ont également un impact social**. Elles constituent souvent le premier employeur sur un territoire donné. A l'exception des services distants, les éléments « personnel en contact » et « client » du système de servuction impliquent une proximité sociale et donnent vie à un territoire. Les activités de transport participent au renforcement du lien social ou encore les activités de tourisme peuvent avoir une incidence sur la culture locale. Forte de ces constats, l'organisation tertiaire peut donc aborder le développement durable avec une double perspective, « en reconsidérant sa mission en fonction de son insertion dans une communauté humaine et un environnement naturel » (Mayaux, 2005). Une autre dimension importante de cette responsabilité sociale des entreprises de service réside dans l'importance de l'emploi tertiaire et des caractéristiques de cet emploi. Les métiers de service partagent ainsi des taux de féminisation de l'emploi très supérieurs à la moyenne nationale : comme le souligne un rapport de la DARES et du CAS ⁶, « la tertiarisation de l'économie a été fortement portée par les femmes. Le nombre de femmes en emploi a progressé de 2 000 000 entre 1982 et 2002, tandis que celui des hommes n'augmentait que de

³ Cf. le site web de l'entreprise, très explicite sur la stratégie de l'entreprise en matière de développement durable et sur ses engagements et réalisations.

⁴ Sur les 800 hôtels que compte la marque, près de 200 sont aujourd'hui certifiés. Cf. à l'adresse : <http://www.accor.com/fr/upload/pdf/GUIIBIS07.pdf>.

⁵ Cf. le quotidien *Libération* daté du 22.09.2006 : « La ville, un promoteur et Monoprix se sont alliés pour créer un centre écologique ».

⁶ Cf. http://www.strategie.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_metiers_2015.pdf pour télécharger le rapport intitulé « Les Métiers en 2015 : publication conjointe du Centre d'analyse stratégique et de la DARES », à paraître à la Documentation française début février 2007 dans la collection « Qualifications et Prospective » du Centre d'analyse stratégique. Auteurs : Olivier Chardon (DARES), Marc-Antoine Estrade (Centre d'analyse stratégique).

100 000 ». Chez *Formule 1/Etap'Hôtel* (Accor) par exemple, l'emploi féminin représente ainsi entre 68 et 70% des effectifs. Chez le suédois *H&M* (prêt-à-porter), les femmes comptent pour 70% des effectifs.

Parmi les secteurs les plus concernés par les discriminations liées au sexe (temps partiel subi, écarts de salaire...) figurent ainsi nombre de métiers de service : services personnels et domestiques, commerce de détail et hôtellerie-restauration⁷. De manière générale, les femmes comptent pour plus de 60% de l'emploi dans les métiers de service, contre seulement 37% de l'encadrement (dans la banque-assurance par exemple), voire 28% dans la vente, le commerce et l'hôtellerie (35% de l'encadrement seulement chez *Formule 1/Etap'Hotel* [Meyronin et Ditandy, 2007]). Ces femmes subissent nombre de discriminations : des rémunérations faibles, des temps partiels non souhaités, en lien souvent avec des horaires fragmentés et décalés (tôt le matin et tard le soir) et des contrats à durée déterminée (source : *Les métiers en 2015*, 2007). La discrimination homme/femme en matière de temps partiel est reflétée par le fait qu'elles sont – tous secteurs confondus- 31% à travailler de cette façon, contre 5% des hommes : 83% des emplois à temps partiel sont occupés par des femmes, qui le « subissent » -il n'est pas souhaité- pour 36% d'entre elles⁸. Enfin, les discriminations liées à l'emploi concernent aussi très fortement, au regard notamment des réclamations dont est saisie la HALDE, *l'origine des personnes*⁹.

Côté clients maintenant, 3 millions de Français âgés de plus de 65 ans vivent seuls : s'ils constituent une cible pour les services à la personne -lesquels se développent fortement depuis 10 ans- ils sont aussi des clients très *vulnérables*, auxquels une attention particulière doit être apportée en sus de la compétence technique requise (savoir faire le ménage, le repassage, la cuisine, mais aussi les soins médicaux, etc.). Plus généralement, confier son intérieur, son corps (santé), ses enfants ou ses parents à un tiers (quel qu'il soit) renvoie fondamentalement à la notion de confiance, car *c'est placer son intimité, une forme de fragilité, entre les mains d'autrui*.

Ainsi, que l'on regarde d'un côté ou de l'autre (et nous pourrions détailler sans fin ici les motifs de discrimination et de fragilité), **la prise en compte des diversités (générationnelles, hommes/femmes, etc.), des fragilités et des discriminations liées (pour les collaborateurs**

⁷ Source : Ministère de l'Emploi, DARES, « Discrimination et emploi : une revue de la littérature », disponible à l'adresse : <http://cergors.univ-paris1.fr/docsatelecharger/discrimemploi Garnermoyer.pdf>. Tous secteurs confondus, les écarts de salaire entre hommes et femmes oscillent encore entre 10 et 15% (source : Ibid.).

⁸ Source : Ibid. Chiffres au 1^{er} janvier 1999.

⁹ Les chiffres publiés par la HALDE (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité) sont clairs : l'emploi reste le premier champ de réclamation (45,3% des demandes), et l'origine des personnes est le premier critère de discrimination mis en avant par les réclamants (39,6%). Source : rapport annuel 2005, disponible en ligne à l'adresse www.halde.fr.

comme pour les clients) intègre légitimement le champ de la responsabilité sociale de l'organisation : responsabilité d'employeur, mais responsabilité aussi de prestataire de services « sensibles ».

Nous venons d'examiner ce que recouvrait la notion de développement durable, ainsi que ses implications dans le domaine des services. Dans ce cadre, **un service « durable » peut être défini comme suit : il s'agit d'une prestation de service pour laquelle les opérateurs concernés respectent les principes environnementaux et sociétaux du développement durable, et parviennent donc, à des degrés divers, à faire converger les performances économiques, sociales et environnementales.** Ces principes peuvent être mis en œuvre, en tout ou partie, à deux niveaux :

- *au niveau de la servuction*, c'est-à-dire du système de production du service. Lorsqu'Ikea travaille sur la venue de ses clients par le biais de transports collectifs propres, l'entreprise vise à modifier le comportement de ces derniers et donc leur participation. Le respect des normes HQE pour les concepts-stores de Monoprix renvoie à la mise en œuvre d'un support physique durable.
- *au niveau de l'output, du résultat* : dans nos études de cas, nous nous sommes attachés en priorité à cette forme de services durables. Nous avons privilégié les résultats visés (promouvoir des formes d'équité entre citoyens, territoires...) aux *conditions de réalisation des services*.

Les « Nouveaux Services Publics », c'est-à-dire ceux qui *sont situés de façon innovante à l'interface des sphères publique et privée*, devraient donc, pour être *durables*, remplir des objectifs sociaux et environnementaux, en plus de la valeur qu'ils sont censés créer, de leur raison d'être. C'est ce que nous allons explorer, maintenant, à travers quatre études de cas.

DEVELOPPEMENT DURABLE ET INNOVATION DE SERVICES : QUATRE ETUDES DE CAS

La première de nos études de cas est celle du *Vélo'v*. Conçue par la société JC Decaux en interaction étroite avec le Grand Lyon (communauté urbaine), cette innovation de service illustre selon nous cette dynamique associant acteurs publics et privés au service des usagers de la ville. Nous questionnerons ici son impact présumé et/ou mesuré en matière de développement durable.

Le Vélo'v, ou comment réinventer la mobilité urbaine et favoriser l'attractivité d'un territoire en interaction avec une Communauté Urbaine (le Grand Lyon)

De la communication urbaine à la mobilité durable

JC Decaux, dont le CA dépasse les 1,7Mds d'euros, est le leader mondial du mobilier urbain et de la publicité dans les aéroports. Il occupe également la place de leader européen de l'affichage grand format¹⁰. Dans les années 2000, l'entreprise a développé un nouveau concept de déplacement urbain individuel, le *Cyclocity*®, rebaptisé *Vélo'v* à Lyon. La Direction Régionale Rhône-Alpes, basée à Lyon, a initié le projet pilote lyonnais. Il s'agit d'un dispositif de mobilité urbaine comprenant des vélos, des bornes d'accès et tout un système de gestion informatique (télépaiement...) et de maintenance du parc. Le système fonctionne en libre-service, 7 jours sur 7 et 24h sur 24. Le Maire de Lyon a inauguré les premières installations le 19 mai 2005. La volonté conjointe du fournisseur de services urbains et de la collectivité était d'apporter une solution simple, sûre et écologique au problème de la mobilité intra-urbaine. En 2005, le maillage était de 2000 vélos (pour 40 000 abonnés) ; avec près de 57 000 abonnés aujourd'hui et 4000 vélos (répartis sur 350 stations), le service semble avoir atteint son plafond (en 2007, on a compté près de 60 000 abonnés). Deux utilisateurs sur trois ont entre 18 et 34 ans. Huit brevets ont été déposés pour protéger les innovations techniques que cette innovation de service a nécessitées.

Quels bénéfices ?

Cette innovation impacte autant l'attractivité de l'agglomération lyonnaise (véhiculer l'image positive d'une métropole « verte », soit l'un des quatre positionnement-types définis par P. Kotler *et al.* (1999) dans le champ du marketing territorial), que son écologie (mise en service de 4000 vélos, soit un mode de transport écologique par nature). Lyon est ainsi devenue la « première communauté urbaine dotée du plus grand nombre de vélos en libre-service au monde », selon les propres termes de Jean-Charles Decaux, Président du Directoire et co-Directeur Général, lors de l'inauguration. Il est clair qu'il s'agit là d'un nouvel argument destiné à renforcer l'attractivité de la métropole lyonnaise, *intra comme extra-muros*. La communication du Vélo'v insiste d'ailleurs sur les « 6000 tonnes de CO2 économisés » par les 28 millions de kilomètres parcourus depuis l'origine¹¹. Le Grand Lyon reconnaît néanmoins l'impact encore faible du Vélo'v sur les pratiques de déplacement : les rares études disponibles montrent en effet qu'il s'est inscrit dans le paysage urbain sans réellement se substituer à l'usage de la voiture, mais plutôt en complément (en se substituant donc aux déplacements à pied ou par le biais des autres modes de transport doux). 55% des utilisateurs déclarent néanmoins délaissier leur voiture pour leurs

¹⁰ L'entreprise compte 7900 collaborateurs et elle est présente dans plus de 45 pays. C'est en 1964 que Jean-Claude Decaux invente le concept de Mobilier Urbain, associant service public et publicité. Lyon est alors la première ville de plus de 100 000 habitants à être équipée gratuitement d'abribus (aujourd'hui, 100 000 abribus sont installés dans 31 pays). Par la suite, la société n'aura de cesse d'innover en lançant les « MUPI » en 1972 (mobilier urbain pour l'information, soit des panneaux de 2m sur 2 supportant d'un côté un plan de la ville ou une campagne d'information municipale, et de l'autre un visuel publicitaire), les « PISA » (points d'information et service animés) en 1976 (soit le premier mobilier urbain à affiche déroulante, permettant ainsi de présenter plusieurs campagnes sur un même support ; ce dispositif est complété par d'autres services : horloge, plan de ville et informations municipales), les sanitaires à entretien automatique en 1980 (près de 2300 aujourd'hui dans 21 pays, représentant 255 millions d'utilisation), le « JEI » lancé en 1981 (journal électronique d'information, lequel permet aux villes de délivrer une information en temps réel, 7 jours sur 7 et 24h/24 ; 2100 JEI sont aujourd'hui en service dans 10 pays), etc.

¹¹ Cf. la plaquette de présentation du Vélo'v éditée par le Grand Lyon « Vélo'v, Lyon invente la douceur de ville ».

trajets en ville, mais cela reste du déclaratif... Il n'en demeure pas moins que cette réalisation s'inscrit dans une démarche raisonnée de développement durable : « conscient de ces enjeux, le Grand Lyon mène depuis plusieurs années une politique active de soutien et de développement des modes de déplacement doux : extension régulière des pistes cyclables, mise en place de la zone 30 dans l'hypercentre... Avec Vélo'v, la ville a changé d'image »¹².

Pour l'entreprise, des résultats tangibles sont aussi présents. Depuis septembre 2006, Bruxelles, Marseille, Aix-en-Provence et Paris ont ainsi rejoint la liste des villes équipées de vélos en libre-service. Depuis octobre 2005, Cyclocity® a été récompensé 4 fois (la société a notamment reçu l'un des « Trophées du vélo » en 2005 lors du 16^{ème} congrès des villes cyclables, ainsi que le Prix Usine Nouvelle de l'ingénieur de l'année).

La seconde étude de cas concerne elle aussi une forme nouvelle d'interaction entre des intérêts marchands et des missions de service public, mais cette fois au niveau de quartiers dits sensibles. Elle relève d'un registre très différent.

Etude de cas : les PIMMS, ou l'innovation sociale à l'interface public/privé¹³

L'histoire de cette innovation démarre au milieu des années 90, alors qu'éclatent dans l'agglomération lyonnaise les émeutes de Vaulx-en-Velin (1993). A l'initiative de l'Etat, des acteurs administratifs et des services publics marchands se réunissent pour imaginer un mode de gestion plus satisfaisant de leurs relations avec les résidents des quartiers « sensibles », en recréant une nouvelle forme de proximité. Cette démarche initiale va amener six entreprises de service public (intervention difficile des agents, factures non réglées...) à collaborer avec les pouvoirs publics pour mettre en place un nouvel outil de proximité : le PIMMS. Aujourd'hui, l'union rassemble 23 PIMMS labellisés (contre 16 en 2005).

Qu'est-ce qu'un PIMMS (Point d'Information Médiation Multi Services)?

La localisation d'un PIMMS est très variable : une Mairie annexe à Antony (région parisienne), un bureau de Poste à Paris, une agence Gaz de France à Caen, ou bien des locaux en propre. L'équipe moyenne se compose d'un directeur et de quatre agents. Trois principes structurent l'activité des PIMMS :

Une présence de proximité sur les territoires, mais une proximité différente : pas d'agents statutaires, mais une structure relais mutualisant la présence de chacune des six entreprises de services publics marchands.

Une proximité de médiation en vue de la résolution de certains conflits (impayés, amendes dans les bus et les trains...). Soit une structure facilitatrice, neutre, remettant en relation ces grandes entreprises et leurs clients.

Un principe de partenariat à trois niveaux : entreprises de service public, Etat et collectivités locales et la société civile : population et associations.

¹² Source : plaquette de communication déjà citée.

¹³ Cette étude de cas a été réalisée sur la base de deux entretiens avec Régis Pouyet, responsable du développement de l'Union des PIMMS (l'un en 2005, l'autre en février 2007). Site web : www.pimms.org.

On distingue au sein d'un *PIMMS* quatre grands pôles de services : en premier lieu, *un rôle d'information et d'accompagnement* de premier niveau (explicitation des factures par exemple, mais aussi orientation sur tout ce qui concerne les services publics) ; en second lieu, un *PIMMS* réalise *des actes de médiation*, notamment pour les factures et amendes (mise en relation avec les aides sociales existantes par exemple en cas d'impossibilité de paiement ; capacité à orienter la personne vers les services sociaux, etc.) ; troisièmement, il réalise *une activité multiservices* (qui comprend la vente de timbres, de tickets de bus, un accès à l'Internet, etc. [ce dernier est destiné à accéder au service public : rechercher un emploi, télécharger des formulaires...]) ; enfin, *un PIMMS concentre des services mutualisés* émanant de grandes entreprises délivrant des services publics marchands (La Poste, Keolis, SNCF, Générale des eaux, France Telecom et EDF-GDF, ces six entreprises étant chargées chacune d'une mission de service public).

En matière de financement, 50% du budget provient de fonds publics (Etat [dispositifs d'emplois aidés et politique de la ville] et collectivités locales [pour les villes : subventions, mise à disposition de locaux... ; selon les territoires, la Région, le Conseil Général et/ou l'intercommunalité peuvent intervenir dans le cofinancement]), et le solde de fonds privés (selon des modalités là aussi diverses : financement direct, mise à disposition de personnels à Lyon par exemple, etc.). A titre d'exemple, sur les *PIMMS* de Lyon la Générale des Eaux verse annuellement la somme de 7500 euros.

Analyse d'une innovation à vocation économique et sociale

L'innovation se situe donc ici à trois niveaux :

- d'abord, les *PIMMS*, tant dans leurs missions que dans leurs modes de fonctionnement, jouent un rôle original que ne remplissent ni les collectivités locales, ni les entreprises de services publics marchands. Cette fonction d'interface, d'intermédiation entre des clients et des entreprises assurant des missions de service public est véritablement nouvelle, entre ingénierie sociale, urbaine et commerciale.

- *deuxièmement, le rôle du partenariat Public/Privé*. Il est à noter que les contributions des entreprises doivent être en lien avec le retour sur investissement qu'elles peuvent en attendre. Celui-ci recouvre trois formes d'intérêt. D'abord, un intérêt économique au sens strict qui se situe au niveau du règlement des factures, mais aussi en raison de l'intérêt de la mutualisation (locaux, RH Les entreprises impliquées en attendent aussi un retour sur image (être une entreprise « sociale »). Enfin, elles y ont un intérêt en raison du retour en termes d'obligations de service public. Le *PIMMS* leur permet en effet de remplir leurs obligations (élément stratégique pour France Telecom notamment). Il s'agit donc là d'un outil qui commence à être perçu comme stratégique au regard de leur obligation de présence sur un territoire, à un coût de fonctionnement acceptable. Les *PIMMS* ont ainsi démontré leur capacité à « réimplanter » ces entreprises sur certains territoires, dans une logique de mutualisation.

- enfin, *chaque PIMMS doit s'adapter à son territoire*. L'innovation naît donc aussi de cette nécessaire dynamique de l'adaptation.

Reconnaissance et perspectives

Les *PIMMS* ont été reconnus sur le plan national, tant pour leurs réalisations « commerciales » que pour leur rôle en matière de politique de la ville. Ils ont ainsi reçu le *Trophée de la performance commerciale* des DCF (Dirigeants Commerciaux de France) en 2003. L'Etat appuie financièrement (de l'ordre de 90K€ annuellement) le développement du réseau des *PIMMS* sur l'ensemble du territoire national, à la fois en zones urbaines (DIV) et en zones rurales (DIACT). 30 projets sont aujourd'hui à l'étude.

Pour accompagner ce développement, l'Union des *PIMMS* a enfin fortement formalisé ses méthodes de travail à travers un « contrat de franchise sociale » imaginé de façon *ad hoc* (développer des valeurs et une culture commune). L'Union met ainsi à la disposition de ses franchisés –la redevance annuelle est de 1000 euros aujourd'hui– un concept, une marque (déposée), des outils (un Intranet, animation du réseau...¹⁴), etc. Garant de l'organisation d'un réseau professionnel, ce contrat valorise donc tout à la fois une marque aujourd'hui reconnue dans son domaine et une ingénierie.

La troisième étude de cas est le fait d'une entreprise spécialisée dans la conception, l'aménagement et la maintenance d'espaces tertiaires. Elle s'inscrit aussi dans une forme d'interface public/privé : elle est pleinement à la confluence des missions de service public des pouvoirs publics locaux et des intérêts marchands des porteurs de projet et des enseignes qui les soutiennent.

Le Petit Viscose, concept d'espace multiservices de Dynakom (Korus Groupe), ou l'innovation en interaction avec les collectivités locales

Le métier de Korus

Créée il y a vingt ans dans la région grenobloise, le Groupe KORUS a pour métier la prise en charge du « cycle de vie de l'espace marchand », c'est-à-dire la conception, la construction et la maintenance des espaces de vente et des espaces tertiaires plus globalement. Afin d'aller plus loin dans la logique de l'externalisation, la société s'est récemment impliquée dans la gestion patrimoniale et immobilière. Le client doit pouvoir en effet se dégager de ce souci, pour se concentrer sur son cœur de métier : son produit et/ou son service, la vente et la relation client. Le métier de Korus se rapproche donc de celui de l'infogérance pour les systèmes d'information : gérer le cycle de vie de l'espace pour libérer le client de cette dimension. Cette société est aujourd'hui la seule en France à avoir développé cette vision « intégratrice » de son métier.

Les clients de Korus évoluent dans des secteurs très variés, du B to C au B to B : la plupart des banques françaises (mais aussi la BBVA en Espagne ou la Sanpaolo en Italie), Schneider Electric (le centre mondial de R&D à Eybens, *Electropole*), les sièges sociaux (un marché émergent pour l'entreprise, consistant à faire entrer les acquis de la gestion des espaces marchands dans ce type de lieux), des boutiques de services (*Photoservice*, les cafés *Segafredo*,) ou des concepts hôteliers (pour *Best Western*). La société a reçu de multiples prix pour ses réalisations.

¹⁴ L'union étant agréée comme organisme de formation, des pédagogies ont été développées pour former les acteurs du réseau.

L'histoire des espaces multiservices Dynakom

Nous allons nous focaliser maintenant sur l'une des innovations de Korus, *les espaces multiservices*, dans la mesure où elle exprime bien la complexité de cette « nouvelle économie des services publics/privés » qui se met en place. *Dynakom* est une filiale à 100% de Korus. Ses clients sont les collectivités locales rurales ou périurbaines désireuses de redynamiser le commerce de proximité au travers d'un nouveau concept d'espace multiservices. Le concept initial, l'espace multiservices « le Petit... », est né en 1997. Cette innovation repose sur deux constats : d'une part, une *évolution démographique* caractérisée par la croissance des aires urbaines au détriment des espaces ruraux et par le vieillissement des populations (besoin de services de proximité) ; d'autre part, *l'enjeu du maintien des emplois* dans certaines zones rurales et périurbaines.

Si cette offre peut être perçue comme innovante, c'est pour les motifs suivants. D'abord, *il n'existe pas d'antécédents, ni de véritable concurrence*. Le secteur des multiservices est dominé aujourd'hui en France par les différents formats mis en place par la grande distribution (*Vival* de Casino par exemple) ou par quelques acteurs très spécialisés (*Sherpa* en montagne par exemple, avec une présence dans 84 stations des Alpes). Mais dans tous les cas l'approche est orientée « alimentation générale », et elle intègre parfois un espace « bureautique » (fax, photocopie...). Une culture « grande consommation » prédomine. A l'opposé, on trouve les différents formats de « Maisons de service public », souvent créés à l'initiative des mairies et intégrant différents opérateurs publics (La Poste, EDF...). En second lieu, l'innovation relève ici de *l'originalité du concept*, qui réside dans une vraie mixité : les produits de base alimentaires ne représentent ainsi que 25-30% de l'espace, en plus de la bureautique de proximité (point phone, fax...), d'autres services (point « gaz », espace café...) et d'un pôle Services Publics. Chaque espace est différent, mais il intègre potentiellement, avec une géométrie variable, différents services tant publics que privés. Troisièmement, *le modèle économique qui a été développé intègre un cofinancement public/privé*. Le gérant de l'espace assume une partie de l'investissement initial, tandis que la collectivité met généralement à disposition un local viabilisé.

Enfin, et en lien avec ce qui précède, on peut souligner le *caractère global du concept* : la prestation proposée par *Dynakom* prend la forme d'un *outsourcing* complètement maîtrisé, au bénéfice de la collectivité locale. Elle intègre en effet : la réalisation de l'étude de faisabilité (évaluation des flux économiques et de l'offre pertinente ; zone de chalandise minimale : 900 à 1000 habitants), l'établissement d'un compte d'exploitation prévisionnelle, la définition et la réalisation du design de l'agencement, la négociation avec les partenaires publics et privés (le fournisseur des bouteilles de gaz par exemple) et, enfin, le recrutement du couple d'exploitants. Il est prévu qu'à terme elle intègre également la phase d'ingénierie financière des projets (lever les cofinancements publics).

Bilan et perspectives

Deux espaces sont aujourd'hui opérationnels, l'un dans un quartier sensible (*le Petit Viscose* à Echirolles, dans l'agglomération grenobloise) et l'autre en milieu rural (*le Café Kiosque* à Poliénas, également en Isère). Au départ, *Le Petit Viscose* a été bâti sur le modèle des « dépanneurs » au Québec, ouvert tôt le matin (à partir de 7 heures) et jusque tard le soir (21 heures), 6 jours sur 7. Il proposait des produits alimentaires de première nécessité, de la parapharmacie, la presse, un espace multimédia (fax, Net, etc.) ainsi que des services (dépôt de gaz, vente par correspondance, point banque, point postal, infirmier, assistance juridique). Depuis sa création, le concept a évolué, en particulier lors du changement de gérant intervenu en novembre 2007. La population locale

a fait évoluer l'espace multiservice vers un lieu social où la communauté maghrébine de la cité aime à se retrouver le soir. Les horaires ont été décalés pour une ouverture de 9 heures à 23 heures. Le service de dépôt de gaz a disparu, faute de demande, et un « taxi-phone » a vu le jour. Les gérants ont installé trois cabines et la gérante annonce fièrement détenir « la seule cabine de taxi-phone accessible aux handicapés sur Grenoble ».

Il n'y a donc pas deux projets identiques. La ville d'Echirolles a ainsi souhaité associer l'espace multiservice à un espace associatif, de type classique, destiné à accueillir des animations à caractère socio-éducatif. « Les études réalisées ont montré que la zone de chalandise n'était pas suffisante, et qu'il fallait associer le projet commercial à une notion plus large », explique Jean-Charles Amirante, qui est en charge de la vie des quartiers et de la démocratie locale pour la Mairie. On peut alors parler d'un « écosystème complexe » qui associe acteurs publics et privés : la commune est propriétaire du local, le commerce est exploité par un indépendant, qui paie un loyer et assure une mise de départ pour payer le stock et les différents équipements. Le coût initial (370 000 euros hors taxes) a été supporté à 20% par la commune. L'office public d'aménagement et de construction (OPAC) de l'Isère a cédé le terrain et l'opération a pu être financée à 80 % par plusieurs partenaires : Union européenne, Etat, région Rhône-Alpes, département et communauté d'agglomération. Ce concept innovant se cherche donc encore, entre activités marchandes et service public de proximité.

La quatrième étude de cas, le « Chéquier Transport Isère »¹⁵, décrit une innovation sociale à portée environnementale qui n'aurait pas pu exister sans un cadre de partenariat public-privé.

Le Chéquier Transport Isère, une aide à la mobilité pour favoriser l'insertion sociale

L'innovation

Instaurée en 2000 par le Conseil Général de l'Isère, cette innovation permet aux personnes du département bénéficiaires du RMI résidant hors de l'agglomération grenobloise de se déplacer librement sur les différents réseaux de transports publics et certains taxis. Il s'agit d'un chèque d'aide personnalisée, conformément au décret n° 99-862 du 6 octobre 1999 relatif au chèque d'accompagnement personnalisé. C'est donc *un moyen de paiement qui permet d'acquérir des titres de transport*. D'une valeur globale de 64 euros, il contient des chèques d'une valeur individuelle de 1,60 euros. Les destinataires peuvent bénéficier de trois carnets annuels.

Yves Berthuin, coordonnateur du dispositif RMI en Isère, justifie le choix de cette innovation par trois points. D'une part, une pression croissante pour la gratuité dans les transports exprimée par divers mouvements de demandeurs d'emploi depuis la fin des années 90. D'autre part **le constat, crucial, selon lequel la non-mobilité favorise l'isolement et constitue donc un frein à l'insertion**. Enfin, ce dispositif est une réponse aux requêtes induites par la Loi no 98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions. A l'heure actuelle, le dispositif coûte 600 000 euros par an au Conseil Général.

¹⁵ Merci à Tamara Leylavergne, qui pilote le pôle secteur public d'Accor Services, pour son aide dans la réalisation de cette étude de cas.

Bilan et Perspectives

L'objectif économique du dispositif est double. Au-delà de l'aide qu'il peut apporter aux bénéficiaires, « cet argent est directement injecté dans le circuit économique » et bénéficie à d'autres acteurs économiques, les transporteurs par exemple, comme le fait remarquer Yves Berthuin.

L'objectif social du Chéquier Transport Isère est trivial. Yves Berthuin parle d'un objectif « culturel », dans la mesure où le dispositif doit inciter un public non éduqué aux transports collectifs à y recourir. Les bénéficiaires du RMI sont de l'ordre de 16 000 en Isère dont un tiers en grande difficulté. Parmi ces derniers, certains auraient perdu la capacité à être mobile, condition *sine qua non* d'une démarche d'insertion. Il convient de remarquer que le dispositif facilite tous les déplacements, que ceux-ci soient liés ou non à une recherche d'emploi : c'est donc la mobilité qui est visée en priorité, comme signe d'une certaine « normalité » et comme levier d'insertion.

L'objectif environnemental est tout aussi clair. Le Conseil Général a fait du dispositif un acte fort en la matière, en choisissant de *dédier le Chéquier Transport Isère aux seuls transports en commun*.

Le dispositif tombe sous le décret 99-862 du 06 octobre 1999 relatif aux chèques d'accompagnement personnalisé, qui oblige les prestataires de ce type de titres à passer par une Centrale de Règlement des Titres. De ce fait, le partenariat avec une entreprise privée adhérente à la CRT devient obligatoire et **le partenariat public-privé devient alors le seul cadre possible pour la mise en œuvre de cette innovation de service durable**. Yves Berthuin ajoute que ce **cadre législatif est satisfaisant**. Tous les 3 ans, le Conseil Général fait un appel d'offre pour désigner le prestataire privé de ce marché public. Accor Services a gagné le contrat sur les deux dernières périodes. Le coût de la prestation s'élève à 5% du volume. Dans une perspective de développement durable, le Conseil Général aimerait aller plus loin, en incluant des clauses d'insertion dans l'appel d'offre.

CONCLUSION : VERS UNE « NOUVELLE ECONOMIE DES SERVICES PUBLICS DURABLES » ?

Ces différentes études de cas permettent de souligner **la diversité des métiers et des innovations de service qui prennent place aujourd'hui dans un contexte public/privé**, selon des modalités très différentes. Cette nouvelle économie public/privé tend en effet à se développer, héritière des Sociétés d'Economie Mixte (SEM), des concessions (autoroutes) et autres délégations de service public (transports publics, remontées mécaniques...), mais aussi des titres restaurants (et du CESU ; cf. leur défiscalisation et la création récente d'une agence nationale) et du modèle économique développé dès les années 60 par la société JC Decaux. Elle traduit tout à la fois une nouvelle dynamique dans ce mouvement long, et une plus grande diversité des dispositifs de cofinancement public/privé qui interviennent dans l'émergence de ces métiers nouveaux –ou réinventés. **Nous y voyons le produit des interactions de trois grandes tendances.**

	Korus-Dynakom	Vélo'v	PIMMS	Chèque Transport Isère
Secteur	Multiservices de proximité	Service de mobilité urbaine	Multiservices de proximité	Titres de paiement pour les transports publics
Echelle territoriale	Rural ou quartier périurbain	Le Grand Lyon et d'autres villes (Paris, Aix...)	Les quartiers sensibles au niveau national	Conseil Général
Innovation	Concept original d'espace multiservices et prestation inédite d'accompagnement de la collectivité pour le déploiement de ce type d'espaces	Dispositif inédit de mobilité urbaine (libre-service de bicyclettes et système de gestion/maintenance)	Interface inédite entre les entreprises de service public et leurs clients des quartiers sensibles	Prestations de redistribution permettant aux bénéficiaires du RMI d'accéder à une mobilité accrue.
Usagers	Population locale	Population locale	Population des quartiers sensibles	Bénéficiaires du RMI
Partenariat public / privé	Europe, Coll. Locales et Entreprises (commerçants)	Collectivités locales / JC Decaux	Etat, coll. locales et Entreprises de services publics marchands (cofinancement)	Collectivité locale et entreprises de transport
Participation des usagers	Non	Non	Participation à la définition de l'offre de services pertinente sur leur territoire	Non
Impact sur le développement durable (les 3 composantes de la performance durable) ?	Oui	Oui	Oui	Oui

Tableau n°1 : Présentation synthétique des études de cas

En premier lieu, et au-delà de la question du cofinancement public/privé, ce sont bien là d'abord des métiers qui se situent à l'interface des deux mondes, dans un espace qui justifie **une interaction étroite entre les acteurs marchands et non marchands pour promouvoir de nouvelles formes de création de valeur**. Ils cristallisent ainsi de multiples innovations, dont l'émergence repose sur une coordination plus fine entre les acteurs institutionnels et les entreprises, et donc sur un partage des risques et des bénéfices. La nécessité d'innover les rassemble : la collectivité, parce qu'elle est à la recherche de solutions moins lourdes pour les finances publiques et de vecteurs de cohésion sociale et d'image sans cesse renouvelés ; l'entreprise, parce que c'est l'un de ses moteurs (JC Decaux avait ainsi besoin de renouveler son

image auprès des villes en enrichissant la palette des services urbains qu'elle pouvait offrir en contrepartie de l'exclusivité des supports de communication...). On dépasse donc ici le modèle –de gestion principalement- qui a pris place au début des années 90 (un mouvement d'externalisation de la gestion des services publics par la voie de la DSP principalement), pour aller vers la création de nouvelles formes de valeur : les *PIMMS* ou les espaces multiservices de la société Korus ne viennent se substituer en effet à aucune démarche préexistante de service public. Ce sont bien là des métiers qui remplissent un office d'intérêt public –justifiant le soutien de la collectivité- de façon inédite (l'articulation public/privé). Cette valeur s'apprécie notamment au travers de la satisfaction des utilisateurs de ces services (le succès du Vélo'v et du réseau des *PIMMS* par exemple) et/ou du rôle social qu'ils jouent (cf. le Chéquier Transport Isère). Sans remettre en cause les autres modèles de gestion (qu'ils soient publics ou privés), ces partenariats témoignent d'une efficacité et d'une efficience.

L'analyse de ces cas montre ainsi que ces innovations sont le résultat d'un maillage complexe de relations entre toutes les parties prenantes impliquées. La volonté de résoudre des problématiques d'ordre social, telles que la médiation avec des populations isolées ou en difficultés, ou encore le souci de prendre en compte les besoins de la société civile, populations locales et associations, sont des missions d'ordre public. Ces missions sont renforcées aujourd'hui dans le cadre de l'application de l'Agenda 21 par les entités publiques. De leur côté, rares sont les entreprises privées qui ont, seules, la capacité de supporter les coûts de tels programmes. **Le cadre du partenariat public-privé va donc permettre de développer de nouveaux services qui s'inscrivent dans une triple optique de performance économique (ce qui justifie l'implication d'acteurs privés), de performance sociale (essentiellement conduite par les partenaires publics) et de performance environnementale. Par conséquent, le partenariat public-privé pourrait offrir un cadre particulièrement propice à l'innovation de service durable. Il semble être le garant, en effet, de la convergence de cette triple performance.**

En second lieu, **la relation au fait urbain qui les caractérise** (les quartiers sensibles et/ou périphériques pour Dynakom et les *PIMMS*, une agglomération pour JC Decaux ou le Chéquier Transport de l'Isère) **les inscrit dans une autre tendance longue, où métropolisation et tertiarisation s'entrecroisent** : dès 1969, Jane Jacobs évoquait dans un ouvrage clé pour l'économie urbaine ce qu'elle nomme les *waste recycling industries, i.e.*, tous les métiers liés à la croissance urbaine et à ses « externalités » négatives (densité urbaine, sécurité, pollutions, etc.). De son côté, l'historien Paul Bairoch (1985) a lui aussi tracé un lien très clair entre les deux phénomènes, en montrant que dès la fin du XIX^{ème} siècle des métiers tels que les transports

urbains, l'éclairage public ou le traitement des eaux étaient profondément liés à la dynamique de l'urbanisation, aux contraintes nouvelles qu'elle faisait peser sur les sociétés humaines. Dans cette perspective, **nos quatre études de cas semblent indiquer un renouveau des solutions que la complexité urbaine, d'une part, et l'impératif de développement durable, d'autre part, appellent.** Chacune en effet répond aux principes fondamentaux du développement durable :

- Le *Vélo'v* constitue un mode de déplacement urbain propre, en lien avec le réseau des transports en commun ; il s'inscrit dans une perspective d'utilisation raisonnée des ressources naturelles, sans externalité négative pour les générations futures (performance environnementale) ; son faible coût pour les usagers en fait un service accessible au plus grand nombre ; il facilite le transport interurbain quotidien des usagers et rend plus fluide la circulation dans Lyon pour toutes les parties prenantes, utilisatrices ou non (performance sociale) ; le modèle économique sous-jacent est rentable pour le partenaire privé, à moindre coût pour le partenaire public (performance économique), et il génère une utilité certaine pour l'ensemble des parties prenantes – Cette innovation participe ainsi d'une stratégie gagnant-gagnant-gagnant.
- Les *PIMMS* représentent une innovation sociale, une forme de médiation nouvelle qui permet de recréer du lien entre certaines populations et les grands services publics (performance sociale) ; leur proximité permet de diminuer l'empreinte écologique de la population associée (performance environnementale) ; la performance économique n'est pas en reste puisque l'initiative a obtenu le *Trophée de la performance commerciale* en 2003 (performance économique).
- Les espaces multiservices *Le Petit...* de Korus représentent une alternative aux déplacements vers les centres commerciaux, et permettent donc une réduction potentielle des émissions de gaz à effet de serre liées à ce type d'activités (performance environnementale) ; et une opportunité de maintien d'une forme de lien social lié à l'activité commerciale dans des quartiers « périphériques » - la population locale y vient pour les services, mais aussi pour échanger (performance sociale) ; le service est neutre financièrement (performance économique).
- Le *Chéquier Transport Isère*, innovation visant essentiellement la performance sociale, présente aussi de façon plus triviale un avantage économique tant pour les bénéficiaires, le partenaire privé Accor que pour le partenaire public (utilisation du réseau de transport public), et permet enfin de réduire l'impact sur l'environnement des déplacements hors agglomération (performance environnementale).

Enfin, **les démarches de performance sociale décrites ici s'appuient sur une compréhension accrue des attentes des partenaires classiques du service (client, fournisseur, salarié par exemple), mais aussi sur une concertation avec des parties prenantes diffuses, comme les riverains ou des associations locales.** La concertation avec toutes les parties prenantes est présente en amont du processus de développement de l'innovation. Cette concertation permet de vérifier : (1) La rentabilité de l'innovation, donc sa performance économique. La concertation permet de réaliser une étude de marché auprès des différents acteurs impliqués. La pleine connaissance du territoire par Korus ou par l'union des PIMMS est un élément clé dans le succès attendu des innovations qu'ils développent ; (2) L'atteinte de l'objectif de performance sociale, puisque la concertation va aider à la définition dans ce sens des différents éléments qui constituent la servuction. Le développement d'un support physique dédié aux personnes à mobilité réduite dans le cas du service de taxi-phone du *Petit Viscose* d'Echirolles en est un exemple frappant ; (3) L'objectif de performance environnementale, l'environnement pouvant être considéré comme une partie prenante (Driscoll et Starik, 2004). Le choix délibéré de débrider la mobilité des bénéficiaires par un usage accru des seuls transports en commun, tel que prévu par le dispositif du Chéquier Transport Isère, s'inscrit dans ce cadre. **L'on peut ainsi se risquer à avancer que la co-innovation avec l'ensemble des parties prenantes est un facteur clé de succès de la définition d'un nouveau service durable.**

Bien sûr, cette recherche présente un certain nombre de limites. Les premières tiennent à la méthodologie employée. Si quatre études de cas permettent de faire progresser la réflexion sur un objet peu étudié aujourd'hui, nous manquons cruellement de données chiffrées pour apprécier tout à la fois la réalité de l'impact de ces innovations sur le développement durable et, plus globalement, sur la proportion des métiers de service qui investissent aujourd'hui cette dimension. D'autres limites renvoient à la difficulté inhérente au fait de croiser ici différentes questions : celle de l'innovation de service, celle de l'action publique et celle enfin des « nouveaux services publics », c'est-à-dire des partenariats publics/privés. Si cela confère son originalité à notre démarche, il n'en demeure pas moins qu'il devient complexe d'en démêler dans la présente recherche tous les questionnements sous-jacents. L'effort doit donc être poursuivi pour identifier, en particulier, les facteurs clés de succès de ce type de démarches (et, corrélativement, les freins à lever).

BIBLIOGRAPHIE

Bairoch P. (1985), *De Jéricho à Mexico : villes et économies dans l'histoire*, 2^{ème} édition, Gallimard, Paris.

- Bartoli A. (2005), *Le management dans les organisations publiques*, Dunod, Paris.
- Bansal P. (2002), « The Corporate Challenges of Sustainable Development », *Academy of Management Executive*, 16, 2.
- Bergadaà M. (2006), « Une stratégie de recherche constructiviste appliquée aux services culturels », *Recherche et Applications en Marketing*, 21, 3, pp. 91-112.
- Chesbrough H. (2003), “The logic of Open Innovation: managing intellectual property”, *California Management Review*, Vol. 45, N°3, pp. 33-58.
- Chevallier J. (2005), *Le service public*, PUF, Paris.
- Driscoll C. et Starik M. (2004), “The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment”, *Journal of Business Ethics*, 49 (1), pp. 55-73.
- Elkington J. (1997), *Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford, 402 p.
- Genet C. et Meyronin B. (2006), « Vers une nouvelle organisation territoriale de l'innovation : une analyse comparative TIC-biotechnologies », in *Politique régionale européenne. Convergence et Dynamique d'Innovation*, H. Capron (éd.), Bruxelles, de Boeck Université, avril.
- Genet C. et Meyronin B. (2007), “Co-production of service innovations and regional development: the growing role of public lead users - evidence from the situation in France”, in Elias G. Carayannis et J-J Chanaron (ed), *Leading and managing creators, inventors and innovators : the art, science and craft of fostering creativity, triggering invention and catalyzing innovation*, Praeger Book.
- Jacobs J. (1969) : *The Economy of Cities*, Vintage Books, New York.
- Lauriol J. (2004), « Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine », *Revue Française de Gestion*, 152, 137-150.
- Mayaux F. (2005), *Ce que manager dans les services veut dire*, Editions d'Organisation, 308 p.
- Meyronin B. et Ditandy C. (2007), *Du management au marketing des services. Redonner du sens aux métiers de service*, Dunod, Paris, collection *Fonctions de l'Entreprise*, 220 p.
- Meyronin B. (2008), « Marketing des services publics et marketing des territoires : Vers une dynamique de ré enchantement ? » *Economies & Sociétés*, série Economie & Gestion des Services, à paraître.
- Reynaud E. (2006), *Le développement durable au cœur de l'entreprise*, Paris, Dunod, 256 p.
- Von Hippel E. (2005), *Democratizing Innovation*, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press.