



Rapporto istitutivo del comitato scientifico

Date 31/07/2025



Il progetto Co-Effect è cofinanziato dal Programma Interreg Italia-Francia Marittimo 2021 - 2027, con un finanziamento di € 1.352.523,96 (FESR)



Indice dei contenuti

Rapporto istitutivo del comitato scientifico	- 2 -
I membri del Comitato Scientifico	- 5 -
Membri del Comitato Scientifico	- 5 -
Membri associati al Comitato Scientifico	- 5 -
Missioni del Comitato Scientifico	- 6 -
Le missioni previste nel progetto.....	- 6 -
Il programma di lavoro e le attività del Comitato Scientifico.....	- 11 -
Stato dell'arte.....	- 12 -
La nozione di Economia Circolare	- 12 -
Dall'economia della funzionalità all'Economia della Funzionalità e della Cooperazione -	15
-	
Orientamenti di ricerca del Comitato Scientifico.....	- 22 -
Quali interrogativi dal punto di vista delle scienze economiche e delle scienze della gestione	- 22 -
Bibliografia	- 28 -

I membri del Comitato Scientifico

Membri del Comitato Scientifico

Il Comitato Scientifico del programma Co-Effect è composto dai tre partner scientifici del progetto :

PP2 RED :

R. Demissy (Coordinatore del Comitato Scientifico)

PP4 Università della Corsica Pascal Paoli :

C. Ben Slimane

C. Cristofari

S. Frimousse

C. Storai

PP6 Università di Pisa:

I. Cavallini

Membri associati al Comitato Scientifico

A questo gruppo si aggiunge la partecipazione di O. Blandin (ATEMIS LIR), consulente scientifico che ha integrato il Comitato Scientifico il 1° aprile 2025.

Il Comitato Scientifico ha potuto accogliere altri membri del progetto Co-Effect nel corso dei suoi lavori.

Così, R. Balan (PP1 CCI du Var) ha partecipato alla seconda riunione del Comitato Scientifico, in particolare per facilitare la comprensione da parte del team della CCI du Var degli elementi concettuali elaborati all'interno del Comitato. C. Laroche (PP2 RED SAS) ha preso parte ai lavori del Comitato Scientifico (riunioni 2 e 3) grazie al suo ruolo presso i partner attivatori. La sua presenza ha permesso di tenere informati i membri del Comitato Scientifico sulla definizione dei progetti che saranno effettivamente integrati nel programma Co-Effect. Questo collegamento è particolarmente importante per garantire la pertinenza del programma di lavoro del Comitato rispetto alle sfide dei diversi partner. M.Pépin (PP2 RED SAS) ha partecipato alla terza riunione del Comitato Scientifico e continuerà a contribuire ai lavori. Ciò è legato in particolare al suo ruolo di coordinatrice all'interno di RED SAS e alla sua funzione di collegamento con la direzione generale del progetto

Missioni del Comitato Scientifico

Il Comitato Scientifico Co-Effect ha una missione in parte definita all'interno del progetto. Questa missione è presentata nel dossier di candidatura ed è stata precisata in una nota allegata al presente rapporto e comunicata a tutti i membri del comitato.

Oltre alle azioni incluse nel programma, il Comitato Scientifico ha anche una missione specifica all'interno del progetto. Questa missione è duplice: da un lato, fungere da risorsa per i partner attivatori e i loro accompagnatori, aiutandoli a problematizzare, analizzare e identificare le sfide dei diversi progetti lungo tutto il programma, e non solo in fase di valutazione.

Dall'altro lato, la missione riguarda la messa alla prova del quadro di riferimento dell'economia della funzionalità e della cooperazione. Si tratta di una sperimentazione in un contesto transfrontaliero, ma anche di esperienze necessariamente singolari. È anche una messa alla prova della diversità degli approcci e delle discipline che compongono il Comitato Scientifico, e rappresenta un'occasione per discutere il quadro concettuale e metodologico mobilitato dall'economia della funzionalità e della cooperazione nelle scienze gestionali, il che costituisce un elemento originale rispetto allo sviluppo di tale quadro.

La posta in gioco della sperimentazione non si limita alla validazione o invalidazione del quadro metodologico e concettuale, ma al suo arricchimento e co-sviluppo, al servizio della diffusione transnazionale della capacità di pensare, analizzare e agire in direzione delle transizioni necessarie per affrontare congiuntamente le sfide dello sviluppo economico, sociale e ambientale.

Le missioni previste nel progetto

Creazione del Comitato Scientifico

Da marzo 2025 a fine luglio 2025

La prima missione del Comitato Scientifico consiste nella sua costituzione, il che ha comportato la stabilizzazione dell'elenco dei membri. Si è trattato di definire il perimetro delle persone da riunire regolarmente all'interno del comitato, che parteciperanno alle attività di sensibilizzazione e formazione previste in questa prima fase di lavoro. È stato inoltre necessario garantire una sensibilizzazione al quadro concettuale dell'EFC (Economia della Funzionalità e della Cooperazione).

Presentazione dei lavori sull'EFC ai membri del Comitato Scientifico

L'EFC è un approccio particolare alle sfide della transizione. I concetti dell'EFC derivano dai lavori di ATEMIS a partire dalla metà degli anni 2000.

Affinché tutti i membri del Comitato Scientifico possano condividere una conoscenza comune di questi concetti, questa prima fase di lavoro ha previsto l'elaborazione di un percorso di sensibilizzazione individuale ai concetti dell'EFC.

Tale sensibilizzazione ha preso la forma di presentazioni curate da R. Demissy e O. Blandin rivolte ai membri del Comitato Scientifico, inizialmente a distanza (nelle sessioni di marzo e aprile), poi in presenza (il 2 giugno a Tolone e il 31 luglio a Parigi).

Le prime sessioni hanno riguardato principalmente la presentazione del quadro concettuale. Questo lavoro si è rivelato particolarmente importante, soprattutto per permettere ai colleghi delle scienze gestionali di comprendere meglio le rotture epistemologiche e concettuali proposte dall'EFC nel campo delle scienze economiche (cfr. i resoconti in allegato a questo rapporto).

È stato proprio questo lavoro che ci ha portato a sviluppare, all'interno del presente rapporto, uno stato dell'arte e un programma di lavoro che propongono le prime articolazioni tra le problematiche e i concetti dell'EFC e una parte della letteratura nelle scienze gestionali.

La sessione del 31 luglio a Parigi è stata l'occasione per presentare dei "business case", al fine di offrire una base comune e dei contesti concreti che permettano ai membri del Comitato Scientifico meno coinvolti nelle ricerche sull'economia della funzionalità e della cooperazione di appropriarsi di tali casi e di mettere in relazione le proprie osservazioni con essi. Questo lavoro è destinato a proseguire anche oltre la prima fase di attività.

Parallelamente a questi momenti di sensibilizzazione, è stato condiviso un insieme di pubblicazioni con i membri del Comitato Scientifico. :

- Una nota esplicativa dei concetti dell'EFC
- Documenti accademici (libri, rapporti di ricerca, contributi a convegni...)
- Schede di casi aziendali
- Link a esperienze, siti di riferimento, video...

Stato dell'arte

Il presente rapporto propone uno stato dell'arte sul rapporto tra l'economia circolare e l'EFC.

I lavori del Comitato Scientifico arricchiranno certamente questo stato dell'arte, sia per la necessità di approfondire alcuni concetti in modo più preciso, in risposta alle sfide specifiche che incontreranno i partner attivatori, i promotori dei progetti e i loro accompagnatori.

Inoltre, ciò rientra nella missione generale del Comitato Scientifico e nell'attività ordinaria dei suoi membri.

Orientamento del Comitato Scientifico

L'introduzione della presente sezione mette in evidenza alcuni elementi dell'orientamento del lavoro. Tuttavia, riteniamo importante sottolineare che, al momento della redazione di questo rapporto, si delinea un orientamento specifico: quello di lavorare in particolare sulle risonanze tra le rotture epistemologiche proposte dalle ricerche e dalle esperienze sull'EFC e i lavori nell'ambito delle scienze gestionali.

Inoltre, viene posta una particolare attenzione alle condizioni per uno sviluppo transnazionale della dinamica dell'EFC.

L'EFC è un concetto mobilitato principalmente in Francia e poco utilizzato, se non del tutto assente, in Italia.

Tuttavia, formuliamo la seguente ipotesi: le sfide che hanno portato alla costruzione del quadro concettuale dell'EFC in Francia sono presenti anche in Italia e hanno condotto all'elaborazione di approcci e pratiche che possono risuonare con tale quadro.

L'identificazione di questi approcci e pratiche – in particolare attraverso i progetti individuati dai partner attivatori – costituisce un punto di attenzione per il Comitato Scientifico.

Contributo alla Strategia transfrontaliera dell'EFC

Da marzo 2025 a fine dicembre 2025

Il contributo del Comitato Scientifico è atteso nell'elaborazione dei criteri di selezione e nell'orientamento dei lavori sui diversi territori.

Questo lavoro è già iniziato, in particolare attraverso scambi con C. Laroche (RED SAS) riguardanti i progetti che potrebbero essere integrati nel programma.

Concretamente, il Comitato Scientifico aiuta i partner attivatori a definire il perimetro pertinente dei loro progetti, a chiarire le sfide e le problematiche.

Il proseguimento di questo lavoro prevede l'analisi dei progetti, la loro discussione all'interno del Comitato Scientifico e con i partner attivatori, nonché un lavoro di messa in prospettiva scientifica (quale interesse scientifico, quali domande di ricerca il Comitato Scientifico identifica per ciascun progetto?).

Partecipazione all'identificazione, analisi e qualificazione degli attori e degli ECT

Il Comitato Scientifico dovrà contribuire alla costituzione di un fondo di risorse documentarie a partire dalla seconda fase del programma. Di fatto, questo lavoro è già iniziato con la condivisione di documenti chiave che presentano l'Economia della Funzionalità e della Cooperazione (EFC). Il presente rapporto costituirà anch'esso un elemento di questo fondo documentario. Il lavoro sull'identificazione di "casi di studio" consente inoltre di condividere risorse in una forma più pedagogica rispetto alle produzioni di natura più teorica.

Supporto nell'incubazione degli ECT

Da fine luglio 2025 a fine giugno 2026

Il Comitato Scientifico non ha un ruolo centrale in questa attività, che riguarda principalmente i partner attivatori e gli accompagnatori dei diversi territori.

È tuttavia atteso un contributo del Comitato nello sviluppo di uno sguardo critico sulle produzioni dei vari partner e nel supporto alla problematizzazione.

L'attività prevede la creazione di una guida che dettagli le fasi di incubazione, alla quale il Comitato potrà contribuire, in particolare nella discussione sulle condizioni necessarie per questa fase di incubazione dei progetti.

Contributo all'attivazione degli ECT

Da gennaio 2026 a giugno 2027

Questa è la parte centrale del progetto Co-Effect, poiché questa attività comprende, a partire dall'incubazione, l'elaborazione di un "modello economico di stabilizzazione degli ECT".

Questo lavoro presuppone l'analisi delle diverse esperienze sul campo.

Si tratta di un'attività di supporto all'analisi che il Comitato Scientifico dovrà svolgere per tutta la durata del periodo, permettendo così agli attori territoriali di mettere in prospettiva ciò che incontrano e di essere accompagnati nell'elaborazione di nuove ipotesi da sviluppare con le équipes di ciascun progetto.

Il Comitato Scientifico avrà il compito di rendere leggibili ed esplicite le traiettorie seguite dai partner attivatori e dagli accompagnatori.

Valutazione e monitoraggio degli effetti utili del progetto

Da gennaio 2026 a dicembre 2027

Parallelamente all'attivazione degli ECT e fino al termine del progetto, è atteso dal Comitato Scientifico un lavoro di valutazione.

Secondo i concetti dell'EFC, questa valutazione non si limita a un'analisi di conformità o alla rilevazione dello scarto tra quanto previsto e quanto effettivamente realizzato.

La valutazione si inserisce in un approccio comprensivo, volto a mettere in luce le sfide concrete affrontate dagli attori del progetto.

Uno degli obiettivi è rivelare ciò che si è messo in movimento insieme agli attori (risorse effettive, effetti indotti, sistema reale degli attori...).

Non si tratta quindi solo di evidenziare gli effetti dell'azione, ma anche di comprendere le condizioni che hanno portato l'azione a essere ciò che è.

La valutazione non è concepita come una postura separata dal resto del progetto, ma come parte integrante degli spazi di governance dei diversi progetti.

È prevista una forma di valutazione detta "deliberativa", ovvero una valutazione che mira a discutere con gli attori le direzioni da intraprendere per il proseguimento dei lavori (e quindi una valutazione che li aiuta a esprimere il valore che percepiscono e ciò che fonda il loro giudizio di valore).

Il Comitato Scientifico è atteso nel supporto all'elaborazione dei ritorni di esperienza sui 5 territori di Co-Effect, insieme agli accompagnatori e ai partner attivatori.

Ha inoltre un ruolo di sintesi delle questioni emergenti nei diversi progetti, affinché possano essere integrate anche negli altri territori.

Questo lavoro di valutazione sarà svolto regolarmente con i diversi territori e sarà alimentato dalle équipes intervenenti e dai promotori dei progetti.

Infine, il Comitato Scientifico potrà contribuire, attraverso il proprio lavoro, alla narrazione delle traiettorie dei diversi territori, trasformandole in "casi di studio" utili ad alimentare la dinamica transnazionale.

Il programma di lavoro e le attività del Comitato Scientifico

Nel periodo trascorso, il Comitato Scientifico si è organizzato attorno a tre modalità di lavoro:

- Le riunioni collettive;
- Gli scambi diretti tra il coordinatore e i membri del Comitato Scientifico;
- Lo scambio di documenti e risorse.

Le riunioni collettive sono state tre:

- Il 23 marzo 2025 (a distanza);
- Il 2 giugno 2025 (a Tolone);
- Il 31 luglio 2025 (a Parigi).

Le prime due riunioni sono state l'occasione per presentare ai membri del Comitato Scientifico la storia dell'EFC, le principali sfide che questo quadro concettuale e metodologico intende affrontare, e i concetti fondamentali che lo strutturano.

La terza riunione ha permesso di presentare casi di studio, sia aziendali che territoriali.

Gli scambi diretti hanno facilitato la preparazione di questi momenti collettivi, in particolare orientando la scelta dei documenti da condividere.

I documenti condivisi con tutti i membri del Comitato mirano ad alimentare gli scambi in modo asincrono.

Sono già state fissate due ulteriori riunioni di lavoro:

- La prima si terrà il 23 ottobre 2025 in Corsica;
- La seconda il 10 dicembre 2025.

Durante la riunione del 2 giugno, i membri del Comitato Scientifico hanno espresso la preferenza per sessioni di lavoro di una giornata, preferibilmente in presenza.

È stato stabilito un ritmo bimestrale almeno per le prime due fasi di lavoro del Comitato.

Oltre alle riunioni plenarie, gli incontri tra il coordinatore e i membri del Comitato Scientifico continueranno, al fine di garantire la qualità dei lavori durante le giornate in presenza.

Stato dell'arte

Il presente capitolo si propone di chiarire il concetto di Economia della Funzionalità e della Cooperazione (EFC), da un lato, indicando il suo posizionamento rispetto alle nozioni di Economia Circolare e di Economia della Funzionalità, e dall'altro, illustrando i principi fondanti di questo approccio.

Si intende inoltre evidenziare una serie di interrogativi che l'EFC solleva in relazione alle scienze economiche e alle scienze gestionali.

La nozione di Economia Circolare

A seguito del Rapporto Meadows¹, *I limiti alla crescita (in un mondo finito)*, che già all'inizio degli anni '70 metteva in guardia sulle conseguenze del modello di sviluppo economico ereditato dalla fine del XIX secolo per il futuro del pianeta, numerose organizzazioni e commissioni internazionali hanno sottolineato la necessità di superare tale paradigma. Uno degli assi principali di questa transizione è rappresentato dall'Economia Circolare (EC) (F. Collard, 2020).

In particolare, la Ellen MacArthur Foundation ha proposto una prima definizione dell'EC come un modello “rigenerativo e restaurativo per natura, volto a preservare il valore e la qualità intrinseca dei prodotti, dei componenti e dei materiali in ogni fase del loro utilizzo. Questo modello economico mira a scollegare lo sviluppo economico globale dal consumo di risorse limitate”². Tale definizione è stata ampiamente ripresa in numerosi testi di riferimento (Bourdin S., Maillefert M., 2020).

Tuttavia, il termine “Economia Circolare”, pur essendo largamente diffuso, appare meno come un concetto stabilizzato e più come una nozione plastica (Kirchherr J. et al., 2017), accomunata dalla volontà di ridurre il consumo di risorse materiali (materie prime, energia) lungo l'intero ciclo di vita di beni e servizi.

L'Institut de l'Économie Circulaire³ definisce l'EC come la produzione sostenibile di beni e servizi, limitando il consumo e lo spreco di risorse e la produzione di rifiuti. Allo stesso modo, nel suo rapporto al Parlamento francese, B. Perret⁴ afferma che “la

¹ D.H. Meadows, D.L. Meadows, J. Randers, W. Behrens III (1972), *The Limits to Growth*, Rapporto al Club di Roma, Potomac Associates, 205 pagine.

² Ellen MacArthur Foundation, *Verso un'economia circolare: argomentazioni economiche per una transizione accelerata*, 2016, www.ellenmacarthurfoundation.org, p. 2., citato in F. Collard, op. cit., p. 9.

³ <https://institut-economie-circulaire.fr/economie-circulaire/>

⁴ Perre B., 2014, *L'économie Circulaire, État des lieux et perspectives*, Rapporto presso il Ministero dell'Ecologia, dello Sviluppo Sostenibile e dell'Energia, Rapporto n° 009548-06.

transizione verso un'economia circolare richiede un consumo sobrio e responsabile delle risorse naturali e delle materie prime, privilegiando il riutilizzo e il reimpiego, e in subordine il riciclo dei rifiuti, delle materie prime secondarie e dei prodotti”.

Questa attenzione alla gestione delle risorse è ripresa anche dall'ADEME, che descrive l'EC come “un sistema economico di scambio e produzione che, in tutte le fasi del ciclo di vita dei prodotti (beni e servizi), mira ad aumentare l'efficienza nell'uso delle risorse e a ridurre l'impatto ambientale, promuovendo al contempo il benessere degli individui”. L'ADEME⁵ precisa che si tratta di implementare “un insieme di pratiche finalizzate alla preservazione delle risorse naturali come acqua, aria, suolo e materie prime”⁶.

È interessante notare come, nell'approccio dell'ADEME, emerge l'intenzione di integrare nella logica dell'EC anche dimensioni legate al benessere degli individui, pur senza chiarire in che modo tale modello vi contribuisca concretamente.

La nozione di EC si ispira principalmente agli ecosistemi naturali, dove “nulla si perde, tutto si trasforma”, cercando di applicare questo principio alla materia necessaria per la produzione e l'uso di beni e servizi lungo tutto il loro ciclo di vita. L'obiettivo è chiaramente quello di ridurre l'uso delle risorse.

L'approccio dell'EC si articola attorno a tre grandi principi:

- **Limitare quanto più possibile l'uso delle materie** (risorse naturali, energia...) impiegate nella produzione di beni e servizi, idealmente rigenerandole;
- **Prolungare la durata di vita dei prodotti** sin dalla fase di progettazione, favorendo la riparazione e il riutilizzo;
- **Favorire circuiti di reimpiego**, dove i “rifiuti” di alcuni possano diventare risorse per altri cicli produttivi, ad esempio attraverso il riciclo dei materiali o l'uso di energie residuali.

In definitiva, l'EC mira a superare il modello economico lineare “estrazione – produzione – uso – rifiuto”, ereditato dalla rivoluzione industriale e associato a un regime di sviluppo fondato sul consumo di massa, che ha trascurato gli impatti ambientali delle attività produttive. La rottura con questo modello si realizza attraverso una nuova attenzione all'uso della materia, in risposta alla gravità delle pressioni esercitate sul pianeta. L'accento è posto su nuovi modi di progettare, produrre e

⁵ Agenzia per la transizione ecologica in Francia.

⁶ <https://economie-circulaire.ademe.fr/economie-circulaire#quelle-définition-pour-l'économie-circulaire>

consumare, valorizzando l'estensione dell'uso dei prodotti, l'accesso anziché il possesso, il riutilizzo, la riparazione e il riciclo.

L'EC si concentra principalmente sulle risorse materiali, con un forte accento sulle soluzioni tecnologiche dal lato dell'offerta e sulle pratiche comportamentali dal lato della domanda, senza però mettere in discussione le altre dimensioni del modello economico delle imprese.

La nozione di “modello economico”

La nozione di modello economico non può essere ridotta alla sola dimensione monetaria (il “modello di business” di una struttura, l'equilibrio tra spese e ricavi, le problematiche legate al finanziamento...).

Essa rimanda anche alla dimensione reale (ciò che viene prodotto, le risorse mobilitate, il valore generato per i diversi attori...) e alle dimensioni istituzionali (le regole e i dispositivi che regolano le relazioni tra gli attori, come la normativa commerciale, il codice degli appalti pubblici, il codice del lavoro, i regolamenti in materia sanitaria o ambientale...).

- In questa prospettiva, la traiettoria di sviluppo di una struttura (il suo modello economico) si articola in sei componenti:
- La proposta di valore: ciò che viene prodotto e gli effetti utili generati per i beneficiari diretti o indiretti.
- Le risorse materiali e immateriali mobilitate per realizzare la proposta di valore.
- Il modello organizzativo che consente di “produrre” tale proposta di valore, ovvero ciò che viene gestito internamente o affidato a soggetti esterni (subappaltatori, partner...).
- Le modalità di contrattualizzazione, che permettono non solo di generare reddito, ma anche di sostenere un quadro relazionale (relazione di partenariato, relazione commerciale classica...).
- Le modalità di finanziamento, comprese quelle relative agli investimenti materiali e immateriali, e alla distribuzione del valore.
- Le modalità di governance, ovvero le forme di presa di decisione e di valutazione legate alla dinamica collettiva.

Queste sei componenti sono interconnesse e costituiscono la singolarità di ciascuna struttura e la sua dinamica di sviluppo.

La coerenza tra queste componenti sostiene il processo di sviluppo della struttura.

Al contrario, una dinamica di sviluppo indebolita è spesso il risultato di problematiche riscontrate in una o più componenti, o nella loro coerenza complessiva.

Le componenti di un modello economico

6 ambiti articolati che sono alla base dell' **unicità** di un'azienda e delle sue dinamiche di sviluppo



Dall'economia della funzionalità all'Economia della Funzionalità e della Cooperazione

La nozione di Economia della Funzionalità (EF), o *Functional Economy*, emerge alla fine degli anni '80, in particolare con i lavori di O. Giardini e W.R. Stahel (1986) (Gaglio et al., 2011; Merlin-Brogniard, 2024). B. Serra⁷ sottolinea che l'utilizzo del termine "economia della funzionalità" è una specificità francese, derivante dalla traduzione del concetto fondativo *The Functional Economy*, proposto da Stahel. Gli autori anglofoni fanno invece riferimento più frequentemente alla *service society*, utilizzando espressioni come *eco-efficient services* (Hockerts, 1999; Meijkamp, 2000; Bartolomeo et al., 2003), *servitization* (White et al., 1999) e *servicizing* (Toffel, 2002).

Per la ricerca francofona, l'Economia della Funzionalità (EF) è definita principalmente come la capacità di "vendere l'uso di un bene piuttosto che il bene stesso" (Rifkin, 2000; Erkman, 2004; Bourg e Buclet, 2005).

Ne consegue che la vendita dell'uso (tramite il noleggio, la condivisione, ecc.) o del risultato (ad esempio attraverso contratti "a performance") ha la particolarità di non comportare il trasferimento di proprietà tra il fornitore e il cliente.

⁷ Serra B., 2018, Prospettive sostenibili e territoriali delle economie di funzionalità legittime. Un'interpretazione in termini convenzionalisti, Tesi di dottorato, Università Grenoble Alpes, Grenoble.

Il postulato è che il passaggio da una logica di vendita del bene a una logica di vendita dell'uso incentivi l'offerente ad allungare la durata di vita dei prodotti, adottando un approccio gestionale basato sulla performance e sulla redditività, articolato alla logica tecnica del "ciclo di vita". L'EF è quindi presentata come uno dei pilastri dell'Economia Circolare.



Figura 1: I 7 pilastri dell'economia circolare⁸

È sulla base di questi primi lavori che è emerso il concetto di Economia della Funzionalità e della Cooperazione (EFC), sotto l'impulso dell'economista Ch. du Tertre, da un lato con alcuni ricercatori in scienze sociali⁹, e dall'altro con il Laboratorio di Ricerca Interventiva ATEMIS (Gaglio et al., 2011; C. du Tertre, 2007, 2023).

Il passaggio dal concetto di Economia della Funzionalità (EF) a quello di Economia della Funzionalità e della Cooperazione (EFC) si basa su una serie di elementi, tra cui i principali sono:

- La constatazione dei limiti dell'approccio EF, in quanto può perfettamente rientrare nella logica economica classica delle imprese, orientata alla ricerca

⁸ Pubblicato in particolare qui : <https://economie-circulaire.ademe.fr/economie-circulaire#quelle-d%C3%A9finition-pour-1%E2%80%99%C3%A9conomie-circulaire->

⁹ In particolare François Hubault, ergonomo; Philippe Moati, economista; Manuel Zacklad, esperto in scienze dell'informazione; Gérald Gaglio, sociologo.

della redditività attraverso l'aumento dei volumi di produzione (produrre di più per vendere di più come leva principale per generare profitto), e attraverso logiche finanziarizzate basate su catene del valore e sulla redditività ottenuta tramite la pressione sui prezzi e la concorrenza.

- Il fatto che il passaggio dalla vendita alla locazione si applica, di fatto, solo ad alcune attività di produzione di beni, ma risulta difficile da implementare per la produzione di beni semilavorati, e soprattutto per le attività di servizio, dove la nozione di locazione non è operativa.

L'EFC mira a proporre un nuovo orientamento in termini di modello economico, con l'obiettivo di rispondere alle impasse del modello dominante finanziarizzato inscritto nella globalizzazione.

L'EFC si configura come un riferimento concettuale, più che come un "modello da applicare", e si articola attorno a quattro pilastri principali (Ch. du Tertre, 2023). :

Primo pilastro: *attenzione alla performance d'uso attraverso la progettazione di "soluzioni integrate beni-servizi"*

L'EFC mira a rimettere in discussione l'articolazione tra l'offerta di un bene o di un servizio e le dimensioni del valore, interessandosi da un lato agli effetti utili legati agli usi e ai bisogni, e dall'altro alle esternalità.

La nozione di valore, in termini di utilità, non può essere ridotta alle sole caratteristiche e proprietà intrinseche dell'offerta, ma dipende anche dagli usi situati e dal modo in cui l'attività è effettivamente realizzata, in particolare nel caso delle attività di servizio (O. Blandin, 2013). Il valore è quindi una costruzione situata.

Allo stesso modo, il prezzo è una convenzione (più o meno esplicita) che non è direttamente proporzionale al valore in termini di utilità: esso rappresenta semplicemente l'espressione monetaria del valore.

In questa prospettiva, la sfida non è più quella di vendere un numero maggiore di prodotti standard al prezzo più alto possibile (in funzione del potere d'acquisto e dell'intensità della concorrenza), ma di migliorare la performance d'uso, ovvero amplificare gli effetti utili per il beneficiario, il cliente.

Si tratta quindi di verificare che ciò che viene messo in atto dall'offerente risponda effettivamente ai bisogni del beneficiario, anche se questo non si

traduce nella mobilitazione di un bene o di una prestazione non pertinenti rispetto agli obiettivi reali dell'attività.

Questo implica spesso la necessità di sviluppare risposte che combinino beni e attività di servizio in una soluzione integrata, capace di generare un "salto funzionale" per rispondere meglio alle aspettative e ai bisogni (ad esempio, il passaggio dai trasporti alla mobilità, o dall'alimentazione al benessere alimentare, includendo aspetti legati alla salute e ai metodi di produzione delle derrate).

Ciò richiede anche un'evoluzione delle modalità di contrattualizzazione e delle convenzioni monetarie per sostenere questa dinamica.

Questa capacità di ampliare il campo del valore attraverso "salti sistemici", grazie all'integrazione progressiva di beni e servizi, consente di superare un modello di sviluppo basato sulla crescita dei volumi e di affrontare in modo endogeno le sfide della sostenibilità.

Secondo pilastro: "l'effetto forbice" tra risorse materiali e risorse immateriali

La dinamica dell'EFC mira contemporaneamente a ridurre l'uso delle risorse materiali non rinnovabili e ad aumentare la mobilitazione delle risorse immateriali.

Per quanto riguarda le risorse materiali, ciò si traduce nella mutualizzazione, nell'allungamento della durata di vita dei beni, nel loro riutilizzo e riciclo, in continuità con i principi dell'economia circolare.

Ma, in modo più fondamentale, la prospettiva proposta dall'EFC punta a sostenere la redditività non attraverso l'aumento dei volumi (produrre e vendere sempre di più, come nel modello classico), bensì sviluppando la performance d'uso: più valore, meno beni.

Parallelamente, si tratta di riconoscere il ruolo centrale delle risorse immateriali nello sviluppo delle imprese e dei territori (Demissy, 2018; C. Perrier et al., 2019).

Queste risorse immateriali riguardano diverse dimensioni: le competenze e le conoscenze; la fiducia (tra partner, ma anche in sé stessi e all'interno delle strutture); la pertinenza dell'organizzazione, delle convenzioni e delle soluzioni integrate sviluppate; la salute, intesa come sviluppo delle capacità di pensiero e di azione delle persone e dei collettivi, che condizionano la creatività.

Lo sviluppo di queste risorse immateriali richiede investimenti immateriali, basati sull'impegno delle persone e sulle loro esperienze di lavoro.

In questo modo, lo sviluppo dell'impresa e la crescita meso e macroeconomica non si fondano più sull'estrazione delle risorse materiali (e del vivente ridotto a risorsa), ma si basano più strutturalmente sulla consolidazione e lo sviluppo delle risorse immateriali.

Terzo pilastro: « la cooperazione »

La messa in opera dell'EFC presuppone di favorire la cooperazione prendendo le distanze da:

- Da un lato, dalle logiche di concorrenza e dai loro corollari, come le catene del valore (nelle relazioni interaziendali), le Business Unit (nelle relazioni interne alle organizzazioni produttive), o ancora le pratiche di gestione delle risorse umane basate su obiettivi individualizzati e sistemi di riconoscimento fondati sui risultati personali.
- Dall'altro, dal fatto di scaricare tutto il peso del “lavorare insieme” e delle articolazioni nell'attività lavorativa tra i diversi contributori interni ed esterni all'impresa su supporti di coordinamento (procedure, modalità di contrattualizzazione...), in una logica di prolungamento ed estensione del modello taylorista.

Infatti, coprodurre un uso pertinente e consolidare le Risorse Immateriali richiede una qualità nelle relazioni di lavoro (sia interne che con partner e clienti), la capacità di fare aggiustamenti rispetto a quanto previsto, e di consolidare la pertinenza nel tempo attraverso effetti di apprendimento che vanno oltre le dimensioni formali inscritte nei contratti e nelle procedure. Si tratta di sviluppare relazioni nel tempo per sostenere questi effetti di apprendimento.

La cooperazione rimanda a forme specifiche di impegno nel “lavoro vivo”. Cooperare significa preoccuparsi delle difficoltà incontrate dagli altri nella loro attività, e integrarle negli arbitrati che ciascuno è chiamato a fare rispetto al proprio lavoro, il tutto sostenuto da una visione comune (O. Blandin, 2017). Si tratta di scegliere i percorsi che facilitino al meglio l'attività degli interlocutori.

La dinamica della cooperazione si articola su tre livelli principali:

- La cooperazione verticale, che si instaura all'interno delle linee gerarchiche e contribuisce a rimodellare le pratiche manageriali.
- La cooperazione orizzontale, che riguarda le relazioni all'interno di uno stesso collettivo di lavoro, di un medesimo team.
- La cooperazione trasversale, che si sviluppa nelle attività di servizio, sia nei confronti dei contributori della Soluzione Integrata (che non sono più considerati semplici subfornitori), sia nei confronti dei beneficiari (che non sono più visti come clienti), in relazione agli obiettivi di coproduzione e di relazione di servizio.

Ciò comporta uno spostamento dei meccanismi della produttività, che non si basano più sulle leve ereditate dalle industrie manifatturiere di serie (intensità del lavoro, integrazione materiale, divisione del lavoro e specializzazione, economie di scala), ma su leve compatibili con la dinamica dei servizi sottostante all'approccio dell'EFC.

Questi determinanti della produttività rimandano principalmente a:

- economie di flessibilità, associate alla riorganizzazione dei tempi di lavoro e all'utilizzo di tecnologie flessibili;
- economie di adozione, che estendono le economie di apprendimento alla stabilizzazione della cooperazione trasversale tra prestatori e beneficiari;
- economie di complementarità, attraverso la qualità della cooperazione tra competenze complementari che possono appartenere a organizzazioni diverse;
- economie di integrazione (principalmente immateriali), grazie ai processi di creazione di soluzioni che integrano beni e servizi, e grazie alla progressione delle conoscenze mobilitabili nelle attività di lavoro e degli strumenti immateriali che permettono la stabilizzazione dei processi.

A un livello più globale, ciò comporta **uno spostamento della produttività**: da una produttività costruita sull'idea di **accelerazione, intensificazione e ottimizzazione**, verso una produttività fondata sullo **sviluppo della pertinenza**.

La flessibilità, l'adozione, la complementarità o l'integrazione **non generano necessariamente un'accelerazione o un risparmio di tempo o di materia**, ma **permettono di sviluppare la pertinenza** e di **prevenire la distruzione di valore** legata alla mobilitazione non pertinente delle risorse, in particolare delle **risorse immateriali**.

Quarto pilastro: « una governance che riconosce un ruolo centrale al lavoro reale »

I principi di governance sottesi all'EFC si fondano sulla necessità di riconoscere il lavoro reale come elemento centrale delle relazioni di governance all'interno delle organizzazioni.

La sfida consiste nel basarsi in modo più strutturale sugli elementi che emergono dalla comprensione di ciò che si gioca nell'esperienza del lavoro vivo, per alimentare l'istruzione delle questioni e il processo decisionale.

Ciò implica un'evoluzione degli strumenti di gestione secondo un doppio movimento: da un lato, prendere le distanze dalla governance basata sui numeri e dalla gestione per mezzo di indicatori quantitativi (in particolare dalla posizione preponderante, se non egemonica, degli indicatori finanziari e dalle logiche di aggregazione sottostanti); dall'altro, porre le Risorse Immateriali al centro della gestione, identificando in particolare le RI strategiche e sviluppando modalità di valutazione di queste risorse (soprattutto a partire da eventi, segnali deboli che costituiscono fasci di indizi).

Ciò comporta anche una trasformazione della concezione del lavoro dirigenziale, che deve mettere in relazione il modello economico formale — legato ai diversi ambiti di formalizzazione e di controllo razionale della gestione economica (supporti dell'offerta, cruscotti di gestione, indicatori, organigrammi funzionali, schede di ruolo, documenti contrattuali, convenzioni collettive, griglie retributive, ecc.) — con la dinamica economica reale, così come si manifesta nell'attività concreta delle persone, nelle interazioni economiche effettive, nelle relazioni di cooperazione, negli scambi tra attori e nelle iniziative del lavoro vivo (R. Demissy e S. de Gasparo, 2021; S. de Gasparo, O. Blandin, in uscita).

Su un altro piano, si tratta anche di estendere il perimetro della governance ai beneficiari e ai contributori della soluzione integrata, mobilitando dispositivi di valutazione sui temi del valore (del suo perimetro, della sua effettività, includendo anche le esternalità), della cooperazione e dello sviluppo del patrimonio territoriale fondato sulle risorse immateriali.

Le esperienze di implementazione di queste ECT fanno emergere una serie di interrogativi, in particolare:

- La modalità di gestione attraverso le risorse e la cooperazione, al fine di sostenere la pertinenza della Soluzione Integrata, in un modello che non può basarsi su relazioni di subordinazione né sulla semplice applicazione contrattuale.
- La messa in evidenza (la rivelazione) dei contributi di ciascun attore coinvolto nell'ECT, e le convenzioni che permettono di associare a tali contributi delle contropartite, sia finanziarie che non finanziarie.

Va considerato che, nella dinamica dell'attività reale messa in atto dalle ECT, può emergere uno scarto tra, da un lato, le forme di creazione di valore in termini di effetti utili e di consolidamento delle risorse immateriali, e dall'altro, le modalità di trasformazione monetaria di tale valore. Questo pone questioni cruciali relative alla creazione, circolazione e accumulazione del valore.

- La modalità di gestione e di sostegno degli investimenti, in particolare rispetto al ruolo centrale svolto dalle Risorse Immateriali e dagli investimenti immateriali.

Orientamenti di ricerca del Comitato Scientifico

Quali interrogativi dal punto di vista delle scienze economiche e delle scienze della gestione

Alla luce del progetto Co-Effect e dei lavori del Comitato Scientifico, si propone di ritornare su tre elementi centrali relativi al quadro di riferimento dell'EFC, evidenziando una serie di interrogativi, in particolare dal punto di vista delle discipline dell'economia e delle scienze della gestione.

Il perimetro del valore

L'approccio dell'Economia della Funzionalità e della Cooperazione si è costruita in rottura con una logica detta industriale. Il qualificativo "industriale" non rimanda alle attività di trasformazione della materia (il settore industriale), ma a una logica sviluppatasi al momento della rivoluzione industriale, già dalla fine del XVIII secolo. Questa logica si è costruita a partire dall'osservazione delle trasformazioni in corso nelle attività industriali, ma si è poi estesa ad altre attività, fino a diventare il modo di pensare tutte le attività di produzione di valore. Tale logica industriale si basa su ipotesi fondate sulla produzione di beni, che sono state applicate all'insieme delle attività produttive (Boltanski L. & Thévenot L. 1991; Detchessard M. et al. 2003; du Tertre C. 2005; Demissy R. & de Gasparo S. 2021). Tra queste ipotesi, diverse riguardano la definizione del valore: «[...] per esempio la possibilità di anticipare il valore che sarà prodotto, di normalizzarlo, di stabilizzarlo in un prodotto o in un servizio di cui si può determinare in anticipo l'utilità» (Demissy R., de Gasparo S. 2021: 261). Si ritrova anche l'idea secondo cui i consumatori hanno una certa consapevolezza del valore contenuto nell'offerta, sia essa un bene o un servizio. In questa logica ritroviamo una netta

separazione tra produttori e consumatori, una separazione che viene ripresa anche nell'economia circolare.

L'EFC si iscrive invece in un'economia detta "serviziale" e persino "relazionale e serviziale" (du Tertre 2002). Si tratta di constatare una forma di "servizializzazione" (Hubault 2013) delle attività, nel senso che le attività relazionali e di servizio occupano sempre più spazio nella dinamica economica, anche quando si parla di produzione di beni, se non altro perché i beni sono incapsulati in una rete di attività di servizio relative alla distribuzione, ai servizi post-vendita, ai consigli, alla comunicazione... Ciò che le scienze della gestione, e in particolare il marketing, definiscono come touch points all'interno del percorso cliente o customer journey (Lemon K. N. & Verhoef P. C. 2016).¹⁰

L'approccio serviziale propone nuove ipotesi, e questo rappresenta un elemento della rottura concettuale ed epistemologica proposta dall'EFC. Abbott L. aveva già formulato nel 1955 l'ipotesi secondo cui i clienti non cercano i prodotti in quanto tali, ma per il loro contributo alla realizzazione delle proprie aspirazioni (Abbott L. 1955: 39-40), invitando così gli economisti a interessarsi alla complessità delle questioni legate alla qualità e fondando l'idea di un'attesa di esperienza che sarà ripresa e sviluppata nel marketing. Più tardi, Hill T. P. (1977) mette in luce sia l'importanza delle attività di servizio, sia le loro specificità (Hill 1977). I lavori degli economisti sulle specificità dei servizi e sulla dinamica economica in cui si iscrive il loro sviluppo (Gadrey 1992, du Tertre 2002, 2005, 2007), conducono a nuove ipotesi. Innanzitutto, la dimensione necessariamente co-costruita del valore di una relazione di servizio o dell'uso di un bene. Il corollario di questa ipotesi è, in particolare, il ruolo della soggettività e dell'intersoggettività nella produzione serviziale. Ciò implica anche l'incapacità, da parte del produttore o del beneficiario del servizio, di anticipare il valore che sarà effettivamente generato dal servizio. Il valore cessa così di essere una sostanza fissa, ma diventa l'oggetto stesso di un processo di co-aggiustamento nell'attuazione, a partire dagli arbitrati nel lavoro (Blandin 2013) e di co-valutazione. Queste nuove ipotesi attenuano in parte la frontiera tra produttori e consumatori, e invitano a pensare i processi di creazione del valore nella durata.

Da questo punto di vista, i lavori sull'economia della funzionalità e della cooperazione entrano in risonanza con alcuni studi di marketing. Tuttavia, permangono alcune divergenze che il progetto Co-Effect potrebbe contribuire a esplorare. Infatti, la

¹⁰ Lemon & Verhoef parlano di *Customer Journey*, letteralmente il viaggio o il percorso del cliente. In questo articolo, essi evidenziano in particolare che il *Customer Journey* si struttura attorno a diversi *touch points*: prima dell'acquisto, durante l'acquisto e dopo l'acquisto.

coproduzione e l'intersoggettività non sono fungibili nelle approcci dell'esperienza cliente (Abbott L. 1955, Gao W., Fan H., Li W. e Wang H. 2021), del customer journey (Lemon K. N. & Verhoef P. C. 2016), o del valore percepito (Parasuraman A., Berry L. L. e Zeithaml V. 1990). In effetti, gli approcci individuati nelle scienze della gestione mantengono tutti l'acquisto come punto nodale della relazione. Con l'acquisto, si afferma anche l'idea della possibilità di controllare il valore che sarà creato, complicando l'architettura dell'offerta e coordinando meglio i diversi touch points.

In sintesi, il contributo dei beneficiari alla produzione del valore rimane legato a cause esterne, a preferenze preesistenti alla transazione. Ora, l'economia della funzionalità e della cooperazione presta particolare attenzione al contenuto di ciò che viene coprodotto, e a come la relazione commerciale contribuisca essa stessa a elaborare nuove aspettative, nuovi leve di produzione del valore che non potevano preesistere all'esperienza di lavoro in cooperazione. Inoltre, come verrà approfondito più avanti, l'economia della funzionalità cerca anche di non eludere le questioni legate al carattere necessariamente situato delle relazioni economiche. Vale a dire che, nella cooperazione tra beneficiari e portatori di soluzioni, si manifestano effetti legati al sistema economico in cui queste relazioni commerciali sono incastonate. Tra questi effetti si trovano risorse e dinamiche a una scala che supera le sole parti interessate dalla relazione commerciale, e in particolare una dinamica di risorse ed effetti territoriali.

Le sfide legate alle risorse immateriali

L'approccio dell'EFC, basandosi sulle scienze del lavoro¹¹, pone al centro delle sfide dello sviluppo il ruolo fondamentale delle risorse immateriali (C. du Tertre 2002, 2005). Le risorse immateriali possiedono diverse proprietà specifiche, in particolare:

- Possono svilupparsi o diminuire attraverso la loro messa in opera nell'attività lavorativa, a differenza delle risorse materiali che si consumano o si esauriscono.
- Non sono tangibili, misurabili, quantificabili e non possono essere oggetto di misurazione (rispetto a uno standard) o di conteggio (in unità elementari). Sono valutabili attraverso eventi, segnali deboli che costituiscono fasci di indizi, basandosi sul lavoro vivo attraverso il racconto, l'"ascolto" dell'organizzazione, delle relazioni di lavoro e di cooperazione.
- Sono portate dalle persone e dalla qualità delle relazioni di cooperazione. Sono quindi al tempo stesso individuali (portate dalle persone) e collettive.

¹¹ In particolare l'ergonomia dell'attività sviluppata da F. Hubault, e la psicodinamica del lavoro elaborata da Christophe Dejours (Ch. Dejours, Travail, 2009).

- Non rientrano nei diritti di proprietà e non possono essere acquistate o vendute come tali.

Queste proprietà sollevano interrogativi specifici, in particolare dal punto di vista delle scienze della gestione, tra cui:

- Lo sviluppo delle risorse immateriali si basa principalmente su dispositivi che mobilitano l'attività lavorativa dei dipendenti, dei dirigenti, dei partner, dei clienti. Il che pone numerosi problemi specifici, in particolare:
 - o Lo sforzo necessario per definire i bisogni esatti dell'impresa, con la difficoltà di anticipare tali bisogni nella misura in cui si tratta di un percorso per tappe. Ciò implica una gestione dell'investimento per tappe e nel tempo;
 - o La difficoltà di distinguere, nell'attività lavorativa "ordinaria", ciò che rientra in una logica di investimento. Con il corollario, dal punto di vista contabile, di considerare tali attività come rientranti in una logica di investimento e non come spese operative.
- Le risorse immateriali costituiscono effettivamente una risorsa per l'impresa, ma non possono essere considerate come un attivo a pieno titolo. Esse rientrano, in realtà, più in un patrimonio (immateriale). Si pone allora la questione della loro valorizzazione nel bilancio delle imprese, sia per ottenere finanziamenti sia in occasione della cessione dell'impresa. Si pongono inoltre questioni relative al finanziamento degli investimenti immateriali da parte di attori esterni, nella misura in cui, da un lato, essi non si traducono in un aumento degli attivi dell'impresa, e dall'altro, i finanziatori, nella maggior parte dei casi, rifiutano di finanziare spese associate a costi di funzionamento (assimilati al finanziamento del fabbisogno di capitale circolante).

La dinamica degli Ecosistemi Cooperativi Territoriali

La realizzazione di una soluzione integrata consiste nell'articolare diverse attività (articolazione di beni e servizi), e quindi nel mettere in rete competenze e mestieri complementari al fine di rafforzare la performance d'uso e la presa in considerazione delle esternalità.

Spesso queste attività sono portate avanti da attori economici differenti (attori privati, pubblici, e persino cittadini). Il che implica, per sostenere questa nuova proposta di valore, che tali attori coproducano la soluzione e cooperino insieme nel tempo.

Il concetto operativo di Ecosistema Cooperativo Territoriale (ECT) (P. Vuidel e Ch. du Tertre 2024) descrive questa forma di organizzazione tra attori su scala territoriale, che coproducono e cooperano nel tempo pur essendo entità separate e con forme di impegno differenti.

L'ECT rappresenta così una nuova figura di organizzazione delle attività, al di là della forma tradizionale dell'impresa come struttura integratrice. L'ECT rimanda a modalità relazionali differenti dal modello della catena del valore e della subfornitura, o da coproduzioni puntuali tra attori in funzione di uno o più "contratti". Si tratta di descrivere forme di relazione tra attori economici co-impegnati nel tempo nella realizzazione di una soluzione integrata.

Lo sviluppo delle dinamiche tra attori parte spesso da uno o più soggetti che arricchiscono il contenuto della proposta di valore, in una prima fase di soluzione integrata, mettendo in rete le rispettive competenze. Successivamente, questo primo "nucleo" può essere completato e consolidato, a partire dalle esperienze e dalle opportunità, associando nuovi attori complementari.

Talvolta, il quadro delle relazioni e la governance possono essere formalizzati attraverso la creazione di una struttura giuridica ad hoc (associazione, SCIC o altro) che coinvolga attori, operatori privati e cittadini, e persino attori pubblici. Tuttavia, l'ECT non assume necessariamente la forma di una nuova entità giuridica. In ogni caso, la dinamica degli attori e lo sviluppo delle attività si basano prioritariamente sull'attuazione di un'organizzazione riflessiva che consenta di apprendere dall'esperienza e di sostenere la cooperazione tra gli attori. Con la necessità che un attore assuma una funzione più centrale di integratore, garantendo la coerenza e la gestione del progetto, nonché una funzione di garante della cooperazione.

Bibliografia

- Bartolomeo M., Dal Maso D., Dejong P.R., Zaring O., 2003, « Eco-efficient producer services : what are they, how do they benefit customers and the environment and how likely are they to develop and be extensively utilised? », *Journal of Cleaner Production*, 11(8), 829–837.
- Blandin O., 2013, « Travail, subjectivité et activités de service », *Revue « Travailler »*, n°29.
- Blandin O., 2017 « QVT et performance, une relation à tenir », acte du séminaire de Paris 1, F. Hubault éditeur, édition Octares.
- Bourdin S., Maillefert M., 2020, « L'économie circulaire : modes de gouvernance et développement territorial », *Natures Sciences Sociétés* 28, 2, 101-107.
- Bourg D., Buclet N., 2005, « L'économie de fonctionnalité : changer la consommation dans le sens du développement durable », *Futuribles*, 313, 27–37.
- Collard F., 2020, « L'économie Circulaire », *Courrier Hebdomadaire N° 2455-2056*.
- Dejours Ch., 2009, « Travail vivant Tome 2, Travail et émancipation », Ed. Payot.
- Demissy R. 2018 « Trajectoires sectorielles longues et actions collectives territoriales : quelles capacités d'intervention pour les acteurs locaux ? », thèse de doctorat en sciences économiques dirigée par Christian du Tertre, soutenue le 28 septembre 2018, préparée à l'Université Sorbonne Paris Cité.
- Demissy R. et de Gasparo S. 2021 « Evaluation des activités des associations de jeunesse, sports et éducations populaires (JEP) dans une perspectives servicielle », in *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*, sous la direction de Renault-Tinacci M., la documentation française, pages 259 à 277.
- Ellen MacArthur Foundation, 2016, « Vers une économie circulaire : arguments économiques pour une transition accélérée », www.ellenmacarthurfoundation.org, p. 2.
- Erkman S., 2004, « Vers une écologie industrielle : comment mettre en pratique le développement durable dans une société hyper-industrielle », Editions Charles Léopold Mayer, Paris.
- Gaglio G., Lauriol J., du Tertre C., 2011, « L'économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ? », Octares Editions, Toulouse.
- Gasparo S. de, Blandin O, à paraître, « Travail, Santé et Performance : vers un nouveau référentiel économique pour penser les critères de performance », Rapport de recherche ANACT.
- Giarini O. et Stahel W.R., 1986, « Hidden Innovation », *Science en Public Policy*, 4, 13, 83-102.
- Greener Marketing Practice », Greenleaf publishing, Sheffield, 95–108.

- Hockerts K., 1999, « Eco-Efficient Service Innovation : Increasing Business-Ecological Efficiency of Products and Services », in Charter M. (dir.), « Greener Marketing : A Global Perspective on
- Kirchherr J., Reike D., Hekkert M., 2017, « Conceptualizing the circular economy: an analysis of 114 definitions, Resources », Conservation and Recycling, 127, 221-232.
- Meadows D.H., Meadows D.L., Randers J. et Behrens III W. (1972) « The limits to growth », rapport au club de Rome, éditions Potomac associates book 205 pages. Meijkamp, R., 2000, « Changing Consumer Behaviour Through Eco-Efficient Services : An Empirical Study of Car Sharing in The Netherlands », Thèse de doctorat, Université de technologie, Delft.
- Merlin-Brogniard C., 2024, « Économie de la fonctionnalité modèles économiques, enjeux et dynamique d'innovations », ed. ISTE.
- Perrier C., Tertre C. du., Tertre R. du., 2019, « Appréhender et développer ses ressources immatérielles : une question stratégique pour l'entreprise », Février, N° 528 Revue Française de Comptabilité ;
- Perre B., 2014, « L'économie Circulaire, État des lieux et perspectives », Rapport n° 009548-06, Rapport auprès du Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, Rapport n° 009548-06.
- Rifkin J., 2000, « The Age of Access: The New Culture of Hypercapitalism Where All of Life Is a Paid For Experience », Putnam Publishing Group, New York.
- Serra B., 2018, « Perspectives durables et territoriales des économies de fonctionnalité légitimes. Une interprétation en termes conventionnalistes », Thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes, Grenoble.
- Tertre C. du, 2002, « Services, relation de service et économie immatérielle », in F. Hubault (coord.), La relation de service , opportunité et questions nouvelles pour l'Ergonomie, Octares Editions, Toulouse
- Tertre C. du, 2005, « Services immatériels et relationnels : intensité du travail et santé », Activités, volume II, n°1.
- Tertre C. du, 2007, « Économie de la fonctionnalité, Développement Durable et innovations institutionnelles », in Edith Heurgon (coord.), Économie des services pour un Développement Durable, Éditions de l'Harmatan, pp 235-255
- Tertre C. du, 2023, « Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération : vers une communauté de recherche en sciences humaines et sociales », 125 pages, <https://librairie.ademe.fr/>.
- Toffel M.W., 2002, « Contracting For Servicizing », Rapport, Harvard Business School, Boston.
- Vuidel P., Tertre C. du, 2024, « Le concept opérationnel d'Écosystème Coopératif Territorialisé. Définition », Publication ADEME- <https://librairie.ademe.fr/>.
- White A., Stoughton M., Feng L., 1999, « The quiet transition », Agence de protection de l'environnement, Bureau des déchets solides, Tellus institute, Boston, 89.

- ADEME : <https://economie-circulaire.ademe.fr/economie-circulaire#quelle-definition-pour-l-economie-circulaire>