Erasmus+ | CREPE-EFC Centre Européen de Ressources Pédagogiques: Economie de la Fonctionnalité et la Coopération | ATEMIS

TRAJECTOIRE VERS L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION, DANS UNE PERSPECTIVE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Nadia Benqué, Christian du Tertre, Patrice Vuidel

Le contenu de la publication est de la seule responsabilité de l'éditeur et la Commission Européenne n'est pas responsable des usages qui pourront être fait de ces informations.

DÉCEMBRE 2014

NOTE EXPLICATIVE ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION

« Imaginez une économie qui se met au service de l'humain, de la nature. Imaginez une économie qui s'appuie sur des ressources immatérielles potentiellement infinies et non plus sur des ressources matérielles en quantité limitée. »

Cette note vise à expliquer, éclairer les concepts élaborés du modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. À partir d'une analyse de l'impact du modèle économique dominant sur la performance des entreprises et le développement des territoires, il s'agit de mieux comprendre comment les entreprises et les territoires peuvent se dégager des déterminants du modèle actuel et se saisir des ressorts de l'économie servicielle sur lesquels s'appuie le modèle de l'EFC, et ainsi s'inscrire dans une perspective de développement durable

Pour cela nous aborderons tout d'abord ce qui fonde le modèle économique actuel et les conséquences et impasses de ce modèle sur les entreprises. Nous traiterons ensuite des leviers de l'économie servicielle sur lesquels s'appuie l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Quelques exemples d'entreprises engagées dans une démarche de l'EFC permettront d'illustrer ce nouveau modèle.

1. LES LIMITES DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DOMINANT

Cela ne fait plus débat, pour les acteurs socio économiques européens, le modèle économique actuel ne répond pas aux enjeux du développement durable :

- Un certain nombre d'alertes lancées au niveau environnemental par la communauté scientifique sur la finitude des ressources naturelles, interroge ce modèle
- Il se montre aussi incapable de répondre à une série d'enjeux sociaux / sociétaux : se loger, respirer un air de qualité, proposer une alimentation saine et équilibrée pour tous, avoir un accès égalitaire à des ressources éducatives, culturelles, ...
- L'augmentation régulière des coûts de santé liés aux difficiles conditions de réalisation du travail voit leur cause dans les tensions économiques que connaissent les entreprises.

Le modèle économique dominant ne répond pas aux enjeux du développement durable

Dans ce contexte, on voit émerger des nouveaux modèles tels que l'économie circulaire, l'économie collaborative, le modèle locatif, l'économie de la fonctionnalité et de la coopération qui tentent d'apporter des réponses aux limites du modèle actuel. Parmi ceux ci nous proposons de traiter de l'EFC et mieux saisir la façon dont il prend en compte de façon intégrée les enjeux du développement durable.

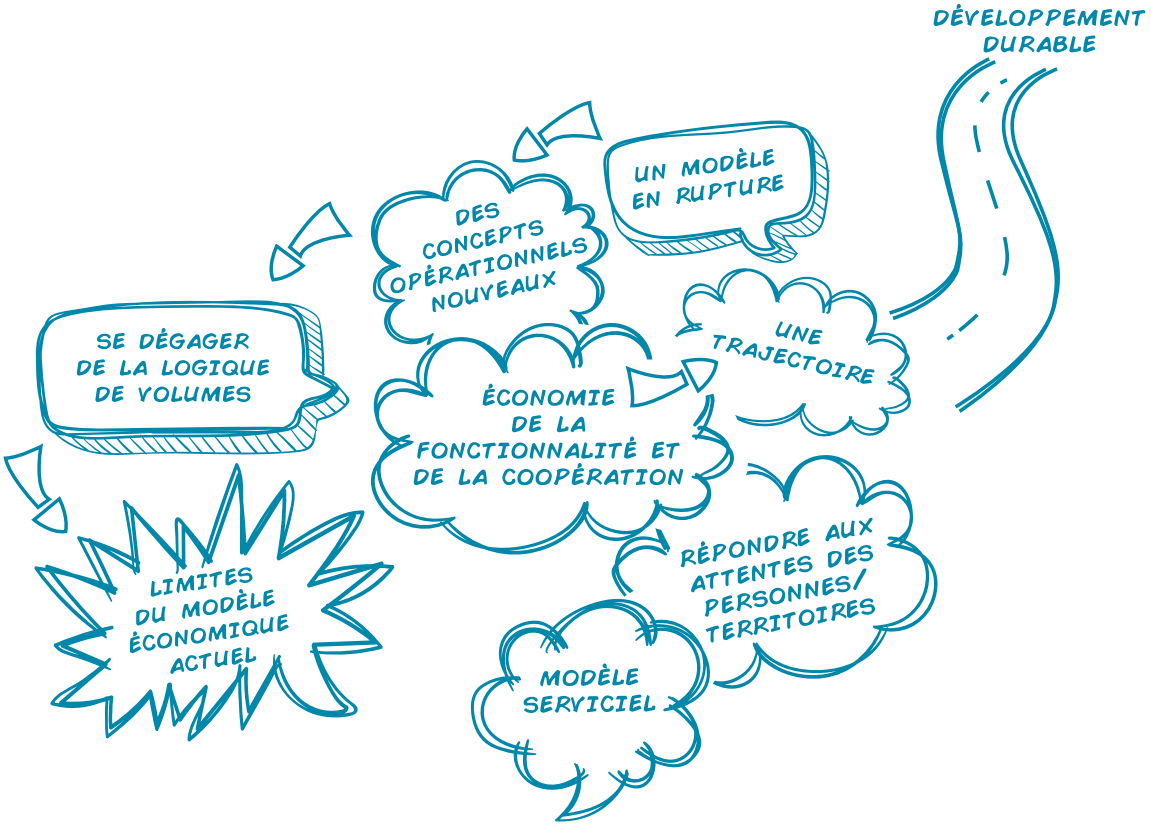
LA LOGIQUE INDUSTRIELLE BASÉE SUR LA VENTE DE VOLUMES

Le modèle économique dominant est **issu du modèle industriel** fondé sur une logique de vente de biens et de services **standardisés, associée à une recherche de production en volume : il incite donc les acteurs économiques à utiliser plus de matières, plus d'énergie, pour produire plus de valeur.**

Un modèle micro économique dominant basé sur une indexation volume de vente/ chiffres d'affaires

Cette logique consistant à indexer le volume des biens et des services vendus et le chiffre d'affaires, imprègne fortement nos modes de pensée, nos organisations, et s'avère incompatible avec les enjeux du développement durable.

Cette dynamique est à l'œuvre aussi bien dans les entreprises manufacturières que dans celles de services.



LE MODÈLE DE PERFORMANCE FORDIEN ET FINANCIARISÉ

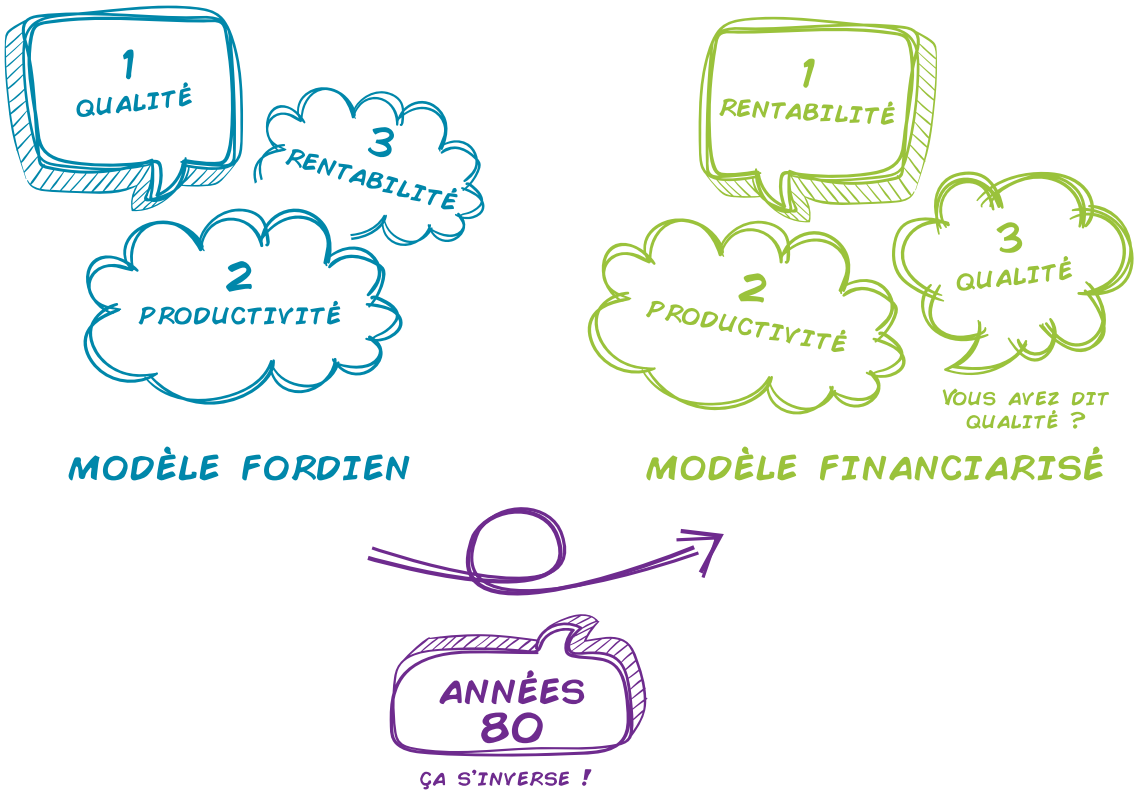
Depuis le début des années 80, les marchés de biens d'équipement des ménages sont devenus saturés, se transformant en marchés de multi équipements et de renouvellement. Les marchés sont instables et de faible croissance provoquant une **intensification de la concurrence** et la nécessité pour les entreprises de fabriquer des produits variés et de favoriser l'obsolescence des biens et des services. Cette dynamique conduit à engager de très lourds investissements afin de faire évoluer leurs chaînes de production vers plus de **flexibilité** technologique.

Avec la saturation des marchés, la réalisation d'effets d'échelle est très affaiblie, voire négative et les entreprises n'arrivent plus à atteindre des gains de productivité à deux chiffres. Pour assurer ces gains de productivité, les entreprises se sont alors engagées dans une dynamique gestionnaire :

- Elles resserrent leur activité sur des segments de production leur apparaissant les plus rentables.
- Un pilotage par des indicateurs monétaires et financiers se met en place, influençant directement l'organisation de la production et l'approche même de la productivité comme de la qualité.

Ainsi, un nouveau mode de régulation de la performance s'instaure que l'on peut qualifier de **mode néo-industriel et financiarisé,** les objectifs de **rentabilité** prévalant sur ceux relevant de la **productivité** et de la **qualité**.

Les rapports entre les trois registres se sont inversés :



La **rentabilité** prend la première place, elle devient la priorité et oriente les stratégies des entreprises et le pilotage des ressources.

La **productivité** n'est plus abordée de manière physique (tant de pièces ou de produits en tant d'heures de travail), mais de manière monétaire (tant de valeur ajoutée traitée par tant d'heures de travail ou d'hommes). Le passage de l'approche physique de la productivité qui correspond à ce que vit et perçoit l'opérateur au travail, à l'approche en valeur monétaire de la productivité, ce que perçoivent le gestionnaire et le financier, déconnecte l'opérateur du sens du travail dans la mesure où la création de valeur ne dépend plus centralement du travail, mais essentiellement, des évolutions des prix. Dans cette démarche, la **qualité** devient résiduelle.

QUELLES CONSÉQUENCES POUR LES ENTREPRISES ?

La logique industrielle met les entreprises en difficulté

La volonté de privilégier les marges et la rentabilité crée :

- **Sur la prise en compte des contraintes environnementales**

Une pression sur les coûts : les prix des entrants, les taxes et coûts liés aux réglementations nouvelles sur les émissions de gaz à effet de serre sont en croissance. Dans ce contexte, si l'entreprise cherche à être vertueuse, sur le plan social ou environnemental, elle se rajoute des contraintes supplémentaires, des surcoûts, ce qui la désavantage, au niveau concurrentiel, et limite ainsi ses ventes.
Exemple : Pour produire des biens éco conçus, les matières premières naturelles, la production locale éco responsable, ... ont un coût plus élevé à l'achat, ce qui impacte le prix de vente et rend difficile le positionnement face à une concurrence qui ne prend pas en compte ces enjeux.

- **Sur la qualité des biens et des services**

  - La qualité fait l'objet d'arbitrage constant pour maintenir des coûts bas, alors que des innovations sont à développer avec des investissements nécessaires en R et D. Dans une logique gestionnaire, les arbitrages favorisent des produits de moindre qualité, poussent à la délocalisation, à la réduction d'effectifs avec les effets négatifs que cela génère sur le territoire et l'emploi.

  - Les services accompagnant l'offre produit restent difficiles voir impossibles à monétiser à leur juste valeur. Or ils deviennent une composante essentielle de l'offre et une condition de la réalisation du chiffre d'affaires. Peu à peu apparaît un décalage entre la valeur produite et les éléments sur lesquels la valorisation monétaire se réalise. Par exemple, un installateur d'équipements audiovisuels de salles de réunion apporte un conseil lors de la conception de sa réponse à la demande du client. Or, il ne facture pas le temps du conseil ni la valeur liée à la conception d'une offre adaptée aux besoins, à des usages spécifiques. Il valorise seulement les équipements vendus. Mais, pour une partie des équipements, le prix d'achat et donc de revente, diminue fortement, entrainant une baisse du chiffre d'affaires, pour un même temps d'activité.

- **Sur la qualité et le sens du travail**

Ce qui n'est pas mesuré est hors champ de la performance

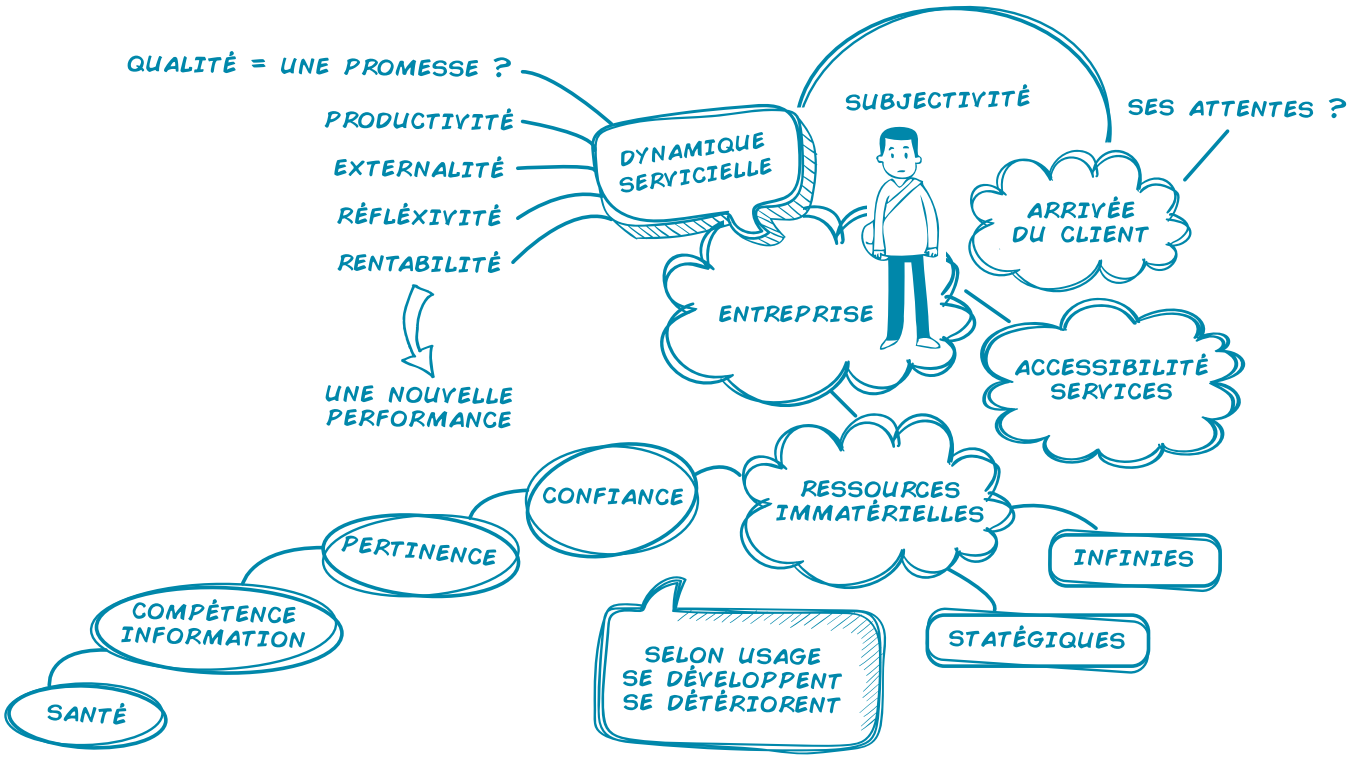
Dans cette logique financiarisée, le pilotage par des indicateurs de performance financière centrés sur la baisse des coûts prend la place des enjeux de qualité de la production, et met à mal le plaisir du travail bien fait, celui qui donne du sens au travail et renforce l'estime de soi. Les efforts fournis par les salariés sont peu reconnus, l'évaluation individuelle est le plus souvent centrée sur les résultats, et seulement ceux qui sont mesurables. Les gains de productivité se fondant notamment sur une intensification du travail, met les salariés au cœur d'un paradoxe : Le salarié, en contribuant à la recherche de gains de productivité réalise des efforts tout en n'écartant pas un risque accru de perte d'emploi.

Cette impasse sur le travail est un élément central à prendre en compte dans une réflexion sur un nouveau modèle.

Face à toutes ces impasses ; continuer à faire du « business as usual », est une option qui se retourne contre la pérennité des entreprises, la qualité des solutions biens et services offertes, le sens du travail, le devenir des territoires. Mais cela invite, aussi, à ouvrir un large champ de possibilités pour innover, expérimenter, renouveler le système de relation client, en d'autres termes : entreprendre autrement, produire autrement, et tenter réellement de prendre en charge les enjeux du développement durable, (économie viable, relations sociales équitables, préservation de la planète, gouvernance partagée).

La folie, c'est se comporter de la même manière et d'attendre un résultat différent. (Einstein)

Nous sommes dans une situation où les cadres de référence du modèle productif / organisationnel / de management/ de gestion restent marqués par l'héritage industriel, dans une économie qui est en grande partie fondée sur la production de services. Il est donc indispensable de penser un autre modèle économique mieux à même de prendre en charge les enjeux évoqués précédemment ; un modèle que nous qualifierons de **modèle serviciel.**



2. LA DYNAMIQUE SERVICIELLE

Comment se dégager de ce modèle, sur quels leviers s'appuyer ?

Pour qualifier cette dynamique, il est utile de repartir de ce qui se joue dans la réalisation d'une activité de service.

LES LEVIERS DE LA DYNAMIQUE SERVICIELLE

La principale différence avec l'activité de production d'un bien réside dans **l'arrivée du bénéficiaire, client dans la production du service :** le service se passe en temps réel en présence / ou en interaction plus ou moins à distance avec le bénéficiaire, ce dernier n'est pas dans un rapport de subordination, c'est à dire qu'il dispose d'une autonomie de décision et d'action forte vis à vis du prescrit de l'entreprise.

Les ressorts de l'économie servicielle

Le service est co-produit par des partenaires qui sont dans une relation asymétrique vis à vis des directions de l'entreprise. La qualité, le résultat final seront en partie liés à la capacité à comprendre les besoins du bénéficiaire et à coopérer avec lui.

- Dans cette configuration, **la subjectivité** des salariés comme celle des bénéficiaires sont à prendre en compte dans la construction, la personnalisation du service, de la solution. Ainsi, au lieu de chercher à réduire, faire disparaître le décalage existant entre le travail prescrit (la tâche à réaliser) et le travail réel (les conditions dans lesquelles je réalise la tâche), il s'agit d'organiser les conditions de réalisation d'ajustements ; arbitrages qui se font généralement en même temps que le service est délivré.

Par exemple, lors de la mise en place d'une formation, le formateur, s'il a des objectifs et un programme, devra constamment ajuster les contenus, les temps, les pédagogies, au vu à la fois des attentes spécifiques, des capacités de compréhension de chaque participant mais également de leur degré d'investissement dans la formation. La compétence relève de la capacité à organiser ces ajustements pour permettre au final de progresser vers l'objectif initialement fixé.

- Une autre caractéristique des activités de service repose sur leur **condition d'accessibilité.** Généralement, les biens industriels dépendent de la seule solvabilité des ménages, les services dépendent aussi de contraintes :

  - temporelles : temps libre des bénéficiaires, synchronisation des temps des producteurs avec ceux des bénéficiaires,
  - culturelles : compréhension de la promesse que constitue le service, langue partagée, compréhension cognitive du numérique
  - compétences : connaissances techniques partagées/ expériences et savoir faire acquis par le bénéficiaire,
  - géographique (géonomique): conditions du déplacement, temps de déplacement, coût de déplacement,...

Les proximités géographiques, culturelles, d'expérience sont autant de leviers favorisant le développement des activités de service.

- Enfin, l'activité de service repose sur une **relation de service,** c'est à dire sur **l'intersubjectivité** associée à la relation qui s'opère entre les personnes en charge de la prestation et les bénéficiaires.

Cette intersubjectivité mobilise des ressources immatérielles décisives dans la réalisation du service :

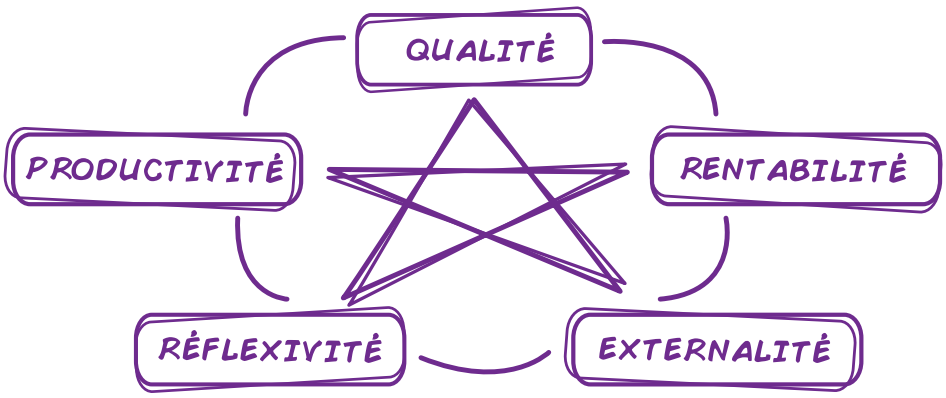
- la **confiance** entre acteurs (et par là dans la fiabilité des systèmes techniques des produits, des processus, des décisions) ; à l'intérieur de l'organisation, entre organisations, entre organisation et institution ;
- la **pertinence** des organisations et des services aux regard des attentes des bénéficiaires ;
- les **compétences** dont les connaissances, les savoir-faire, la pensée (capacité à interpréter les signaux de l'environnement) ; elles relèvent des savoirs et des aptitudes à faire face aux évènements ;
- la **santé** comme ressource (disponibilité et capacité) et résultat (effets de l'engagement) qu'elle soit considérée dans sa dimension physiologique ou mentale.

Ces ressources immatérielles sont stratégiques, elles deviennent des leviers de croissance. **Elles ont trois caractéristiques :**

- elles ne sont pas mesurables tout en donnant lieu à des appréciations ou évaluation,
- elles ont la possibilité de se développer à l'occasion de l'expérience du travail en lien avec la qualité de l'organisation et du management,
- elles sont intrinsèquement liées à la dynamique humaine de l'économie ; à ce titre elles relèvent de l'entreprise mais aussi de l'organisation de l'entreprise, de la qualité des agencements des territoires.

VERS UNE PERFORMANCE SERVICIELLE

La performance ne s'appuie plus uniquement sur l'efficacité de l'usage des ressources matérielles mais sur les conditions de mobilisation des ressources immatérielles.



En quoi les déterminants de la performance changent ?

Reconsidérer les déterminants de la performance

- **LA QUALITÉ DU SERVICE,** coproduite avec le bénéficiaire, elle est donc incertaine, pas totalement prévisible, elle devient une promesse à tenir.

La focale se déplace de la valeur de transaction à **la valeur d'usage** : si un bien est une des composantes de l'offre, c'est l'usage du bien et sa personnalisation qui rendent service et non le bien lui-même. De même l'accent est mis sur les effets utiles de l'offre de service et non sur les moyens mobilisés pour la réalisation du service. Par exemple : dans une solution de mobilité, le vélo mis à disposition doit être facilement accessible, adapté aux différents usages afin de tenir la promesse de mobilité.

Cette nouvelle orientation permet de changer de perspective : plutôt que de chercher à réduire les coûts, l'entreprise peut chercher à augmenter la valeur servicielle ou valeur d'usage de l'offre et par là même, créer une différenciation d'une autre nature.

- **LES DÉTERMINANTS DE LA PRODUCTIVITÉ** dans une perspective servicielle impliquent l'engagement des collaborateurs.

PASSER DES ÉCONOMIES D'ÉCHELLE À DES ÉCONOMIES DE RÉACTIVITÉ, ET DE FLEXIBILITÉ ; être à même de réaliser des produits, des services différents avec les mêmes installations productives, en faisant évoluer les méthodes, en fonction des attentes des bénéficiaires. Plus les dispositifs sont flexibles, plus les équipes sont réactives, plus des gains de temps en terme de coordination peuvent être obtenus.

Par exemple une même démarche d'accompagnement d'entreprises,

avec des mêmes concepts opérationnels, peut être appliquée à des entreprises de secteurs différents.

PASSER DES ÉCONOMIES D'INTÉGRATION TECHNIQUE LIÉES AU PROGRÈS TECHNIQUE À DES ÉCONOMIES D'INTÉGRATION DE BIENS ET DE SERVICES FONDÉES SUR LA PERTINENCE DE LEUR ASSOCIATION.

Par exemple, une société qui réalise de l'entretien et de la maintenance de mobiliers urbains pourrait imaginer que ses agents qui circulent sur le territoire puissent en même temps réaliser de l'affichage sur les abribus et, pourquoi pas, gérer l'entretien d'autres mobiliers ou équipements présents sur l'espace public.

Un agent de propreté qui nettoie les parties communes des immeubles peut en même temps intervenir sur l'affichage d'informations ou peut s'assurer, lors d'une phase de canicule, que les personnes âgées présentes dans l'immeuble, sont en bonne santé.

PASSER DES ÉCONOMIES DE SPÉCIALISATION DU TRAVAIL À DES ÉCONOMIES DE COMPLÉMENTATION : La pertinence des agencements de compétences, d'acteurs favorise la qualité des coopérations et leur efficacité. Plus on fait coopérer des acteurs aux compétences et ressources complémentaires, mieux on traite les complexités et plus vite on obtient des résultats pertinents.

Par exemple : une société informatique vendait des ordinateurs et des logiciels à ses clients. Aujourd'hui, elle vend un usage, tout en gardant la propriété du matériel. Ce changement implique une plus grande coopération au sein de l'entreprise entre les personnes ayant les compétences technologiques, celles capables de connaître / comprendre les besoins des clients et les commerciaux, capables de formaliser / contractualiser une offre et un modèle d'affaire.

ÉTENDRE LES ÉCONOMIES D'APPRENTISSAGE À DES ÉCONOMIES D'ADOPTION : La stabilité des liens avec les bénéficiaires permet, par la confiance et les connaissances acquises, d'obtenir des gains considérables de temps et de gagner en pertinence. Plus on se connaît, plus vite on se comprend, plus la co-production est facilitée et les coûts de coordination diminués.

Par exemple : Le médecin, parce qu'il connaît ses patients, va gagner du temps sur le diagnostic. En retour le patient, parce qu'il a développé une relation de confiance avec son médecin, ne cherchera pas à obtenir un second avis.

PASSER D'ÉCONOMIES BASÉES SUR L'INTENSIFICATION DU TRAVAIL DIRECTEMENT PRODUCTIF À DES ÉCONOMIES RELEVANT DE LA PROFESSIONNALISATION DES PERSONNES, DES ÉQUIPES, DES ENTREPRISES avec l'installation de temps réservé aux investissements immatériels. Il ne suffit pas d'intensifier le travail mais de prendre le temps de la réflexion sur la base de Retour d'Expérience REX et de connaissances accumulées ; REX et Evaluation ; REX et Professionnalisation ; REX et Innovation servicielle.

Deux nouveaux registres entrent dans le champ de la performance :

Intégrer deux nouveaux registres

- **LES EXTERNALITÉS** (Effets externes non intentionnels de l'entreprise générés par les activités de production ou de consommation qui peuvent avoir un impact au niveau environnemental et social) positives ou négatives générées par l'activité de l'entreprise sont à prendre en compte. Pour les territoires, comme pour les différents acteurs concernés leur prise en charge peut être source de valeur.

Exemple : Une solution visant à accompagner les propriétaires de logements anciens dans la rénovation thermique de leur bien va générer des externalités positives pour les assureurs de ces personnes : une maison rénovée signifie souvent une remise aux normes du circuit électrique. Par ailleurs, la réduction des factures énergétiques augmente la solvabilité des personnes. Autant d'externalités positives qui justifient que les assureurs contribuent à la mise en œuvre de cette offre.

- **LA RÉFLEXIVITÉ :** Selon les conditions de mise en œuvre du travail, et les formes que prend que prend le management, les ressources immatérielles mobilisées par l'entreprise dans la promesse que représente le service, peuvent se développer ou se détériorer.

C'est vrai pour :

- la confiance entre les personnes la confiance dans l'entreprise
- les compétences, l'information à disposition
- la pertinence de l'organisation, des biens et services proposés
- la santé des collaborateurs et des bénéficiaires, des habitants du territoire

Les ressources immatérielles sont potentiellement infinies.

- **LA RENTABILITÉ** devient dans cette dynamique, le résultat de la façon dont on été mis en lien les différents registres. Une rentabilité raisonnable est recherchée.

3. LE MODÈLE DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION

ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION, DE QUOI PARLE-T-ON ?

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération, un cheminement

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération s'appuie sur ces leviers serviciels. Elle propose de réinterroger le modèle économique[1] et le modèle d'affaires[2] de l'entreprise.

En rupture avec le modèle dominant, il va s'agir pour l'entreprise, quelque soit son statut de repenser son offre de produits et de services, en se basant sur la prise en compte des usages, et des effets utiles des services attendus par le bénéficiaire. Il s'agit de se poser des questions telles que : à quoi sert le service, le produit ? Quels effets utiles proposent-ils ?

Par exemple : l'entreprise passe de la vente d'un appareil de chauffage à la vente d'une solution de confort thermique. Ce qui est vendu c'est un résultat ; un nombre de degrés attendus, la maintenance, mais aussi la formation à l'usage,....

La difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles mais d'échapper aux idées anciennes (Keynes, 1936)

Les solutions prennent des formes qui favorisent **la convergence d'intérêts** entre entreprises et ménages, organisations, territoires. Les solutions se contractualisent sur la base d'**engagements réciproques** orientés vers la **performance d'usage des biens et les effets utiles attendus des services.**

Exemple : L'entreprise qui vend des appareils de chauffage a un intérêt à continuer à vendre des appareils. Si elle vend du confort, elle a intérêt à ce que les biens permettant le chauffage soient les plus durables possibles et que les économies d'énergies soient au rendez-vous. Un engagement conjoint peut être mis en place

(1) Le Modèle économique recouvre l'architecture des trois processus économiques que sont la création, la répartition et l'accumulation de la valeur. Il indique en particulier les conditions à partir desquelles l'entreprise « capture » de la valeur sous ses formes monétaire et non monétaire.

(2) Le business model (ou modèle d'affaires) traduit et caractérise les conditions dans lesquelles l'entreprise transforme les différentes dimensions de la valeur économique en valeur monétaire. Il recouvre les conditions dans lesquelles elle vend (ou loue) les biens et services produits, de manière disjointe, associée ou intégrée et les conditions dans lesquelles l'entreprise contractualise ses relations d'achats et de ventes avec ses clients et ses fournisseurs.

avec le client pour se répartir d'éventuels gains monétaires liés à des économies supérieures à ce qui était initialement prévu (économies sur la maintenance, le remplacement de l'appareil, gains en énergie plus élevés). Le territoire, qui aussi a intérêt à voir ses habitants changer leurs systèmes de chauffage, peut ici s'engager dans l'appui à la réduction des consommations d'énergies.

Cette dynamique interroge le périmètre des enjeux auxquels doit répondre la solution et les effets attendus de celle-ci. Le vendeur d'équipements de chauffage prend maintenant en compte des enjeux de confort, de qualité de vie, de performance énergétique.

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération réinterroge aussi le mode de développement des territoires. Les nouveaux périmètres d'action se manifestent ; à travers des **sphères fonctionnelles :** c'est à dire des sphères d'activités qui déterminent les secteurs d'activités et qui permettent d'élaborer des solutions dans les domaines de l'habiter, la santé/bien-être, l'alimenter, la connaissance, la mobilité des biens et des personnes… Pour se faire, l'offre de solutions, regroupe, généralement, des acteurs issus de filières différentes engagées dans des processus de coopération qui permettent de prendre en charge et donc de réduire des externalités négatives environnementales et sociales

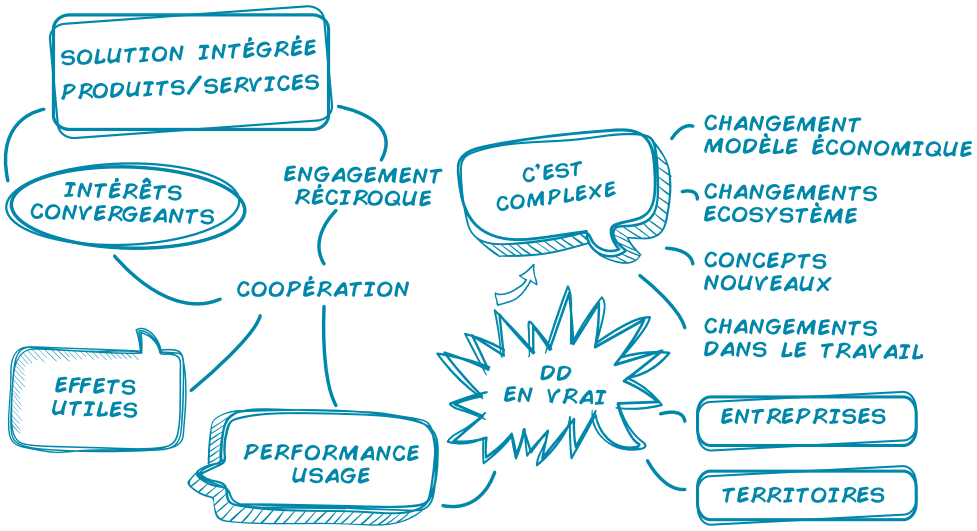
Une autre caractéristique de l'économie de la fonctionnalité, c'est **l'effet ciseau.** Dans l'économie de service, l'usage des ressources matérielles décroit et l'usage des ressources immatérielles augmente.

Définition de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération

L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION RELÈVE DE DEUX STADES :

- Le premier consiste, pour l'entreprise, quelque soit son statut à passer de la vente d'un bien ou d'un service à la contractualisation d'une performance d'usage fondée sur l'intégration de biens et services

- Le second consiste à réaliser des solutions intégrées de biens et de services contribuant à prendre en charge les enjeux de développement territorial durable en matière d'habiter, de mobilité, d'alimentation, de santé, de connaissance.



ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION

L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION MISE EN ŒUVRE

L'EFC propose d'investir dans ses ressources immatérielles

- L'EFC propose aux acteurs économiques **d'investir dans ses ressources immatérielles** pour les développer et en faire les actifs stratégiques de l'entreprise. C'est à dire chercher à développer les compétences, la confiance, la pertinence de l'organisation, et s'intéresser aux effets du travail sur la santé des personnes (favoriser un travail qui fait sens, permettant en retour une implication forte des personnes).

Les retours d'expérience, les groupes d'échange entre pairs, les dispositifs d'évaluation sont autant d'espaces permettant la réflexivité et le développement des ressources immatérielles.

S'appuie sur des dispositifs de coopération

- La coopération s'opère en interne entre collectifs de travail et avec le management, en externe avec les clients et les partenaires. La coopération est la prise en compte dans son travail des contraintes de l'autre, dans la perspective d'un objectif commun.

La valeur monétaire de l'offre étant orientée vers la réalisation d'une performance, la coopération avec le client aboutit à un intérêt convergent pour réduire les moyens matériels mobilisés dans la mise en œuvre de la solution, et répartir des économies réalisées entre les deux parties. (voir l'exemple de Lyreco).

Construit un modèle d'affaires renouvelé

La solution proposée se contractualise sur des résultats, des éléments de performance et non plus uniquement sur les moyens engagés. Par exemple, pas de transfert de la propriété des appareils de vidéo projection mais une contractualisation sur un engagement de la performance d'usage au regard des enjeux pédagogiques.

Elle incite donc l'offreur et le client à s'accorder sur la valeur des résultats attendus et sur le consentement à payer du client pour mobiliser les moyens ad hoc et obtenir ces résultats.

Instaure une relation renouvelée au client

Du fait de la prise en compte et en charge des attentes du client la solution proposée devient unique. En devenant unique elle met à distance ta notion de concurrence et facilite la fidélisation de la relation client.

Renouvelle le lien aux fournisseurs

La relation entre les différents partenaires contribuant à la construction d'une solution en réponse aux attentes du client se concrétise à travers la mise en place d'une logique de coopération entre les différentes parties prenantes.

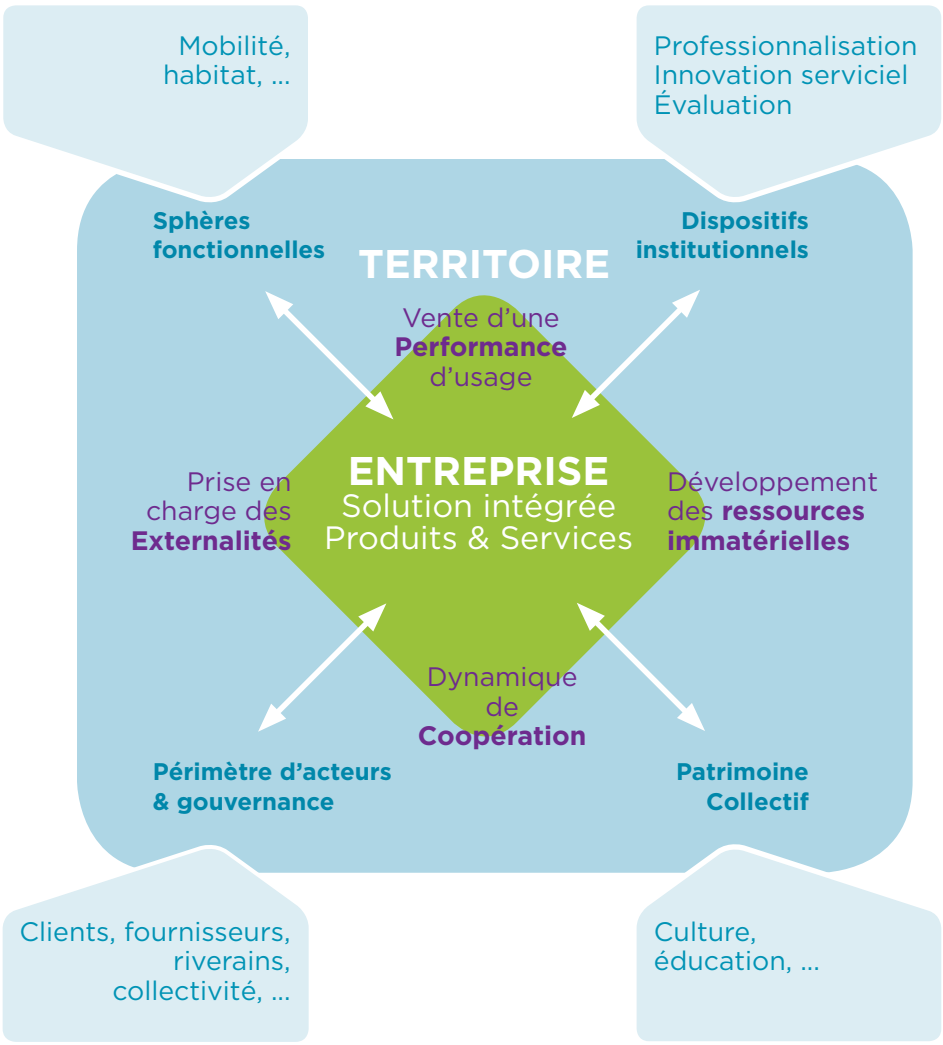
Ces coopérations effectives entre acteurs aux compétences et approches différentes facilitent les innovations. Pour créer une solution de mobilité sur un territoire, on aura à mobiliser des constructeurs automobiles, des opérateurs de co voiturage, de transports publics, telécom, des gestionnaires de parking, des organismes de financement,...

Ce nouveau modèle de développement se construit grâce à la mise en place de nouveaux dispositifs institutionnels, orientés vers le développement d'un patrimoine territorial commun (une confiance, une capacité d'action, etc.).

Fait émerger une relation renouvelée au territoire

Ce faisant, il réinterroge et invite à renouveler les politiques publiques d'appui aux entreprises et de recherche d'un modèle de développement durable.

L'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, une trajectoire de transformation pour les entreprises et les territoires



4. DES EXEMPLES D'ENTREPRISES ENGAGÉES DANS UNE NOUVELLE TRAJECTOIRE D'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION

L'ENTREPRISE LYRECO

Lyreco est une entreprise familiale de vente de matériels de bureau, 4ème mondiale avec plus de 2000 salariés en France, une présence dans 37 pays sur les 5 continents, 2 milliards 200 millions de chiffre d'affaires.

La réflexion menée avec Atemis sur le nouveau modèle de l'économie de la fonctionnalité a débouché sur deux pistes :

1 une meilleure prise en charge des fournitures grâce au développement de la partie recyclage ;

2 une nouvelle offre basée sur la recherche de réduction de la consommation de fournitures, grâce à un accompagnement sur l'usage.

Limites du modèle actuel de Lyreco

- **Contraction du marché,** regroupement des acheteurs, pression sur les prix, les marges de Lyreco.
- Limites **logistiques :** coût de stockage des produits, investissements pour tenir les délais de livraison sous 24h.
- Limites **environnementales :** déballer des marchandises pour les remballer et les livrer ! Villes de moins en moins accessibles aux véhicules de livraison.
- Limites en terme de **rentabilité :** volonté de préserver la rentabilité pour continuer à investir dans l'entreprise.

La nouvelle offre de Lyreco

- Lyreco mobilise sa connaissance des usages des consommables par son client et la compare avec celle correspondant aux usages d'autres clients similaires.
- Lyreco et son client s'accordent sur un objectif de réduction de l'usage de consommables, en tenant compte des besoins des services.
- Lyreco « prend la main » sur le choix de certains produits, sur l'approvisionnement.
- Lyreco propose une offre enrichie en services : accompagnement des utilisateurs dans leurs usages, prise en compte dans la somme forfaitaire.
- Lyreco propose un contrat sur 6 ans.

Des intérêts convergents client-Lyreco

Pour le client : un professionnel prend en charge l'ajustement des consommables aux besoins.

Pour Lyreco : l'objectif de baisser la consommation est un objectif partagé et non plus antagoniste entre Lyreco et le client.

La proximité au client est renforcée, l'offre se distingue de celle de la concurrence.

Le partage de la valeur monétaire économisée permet d'accroître les marges.

Intérêt de l'offre au regard des enjeux de DD

Enjeux environnementaux : intérêts communs Lyreco et clients à réduire le nombre de consommables utilisés

Intégration d'un accompagnement des utilisateurs finaux à la gestion des consommables : vers des usages plus responsables.

Enjeux sociaux : possibilité de prendre en charge des questions liées à la performance au travail (avoir de bons matériels au regard des besoins et usages), aux conditions de travail.

L'ENTREPRISE URBANEO

L'activité globale de l'entreprise offre la fourniture, la pose, l'entretien et la maintenance de mobiliers urbains non publicitaire des lignes de transports.

Limites, questions, conscience du dirigeant ?

Pour le dirigeant d'Urbanéo, l'économie de la fonctionnalité est perçue comme l'opportunité de développer des solutions nouvelles afin sortir de ce qu'il appelle un « cycle infernal ». En effet, d'un côté son entreprise est née de la maintenance, de l'autre il fournit des mobiliers pour les collectivités. Or, il constate que pour remporter un appel d'offre il lui faut vendre un mobilier peu cher (donc de moins bonne qualité) mais que son équipe assurera derrière la maintenance sur les propres équipements qu'ils ont fabriqués.

1 PROPOSER UNE SOLUTION INTÉGRÉE : FOURNITURE, POSE DE MATÉRIEL ET MAINTENANCE

Les nouvelles offres Des nouvelles pistes

Quand Urbanéo a un contrat de maintenance du mobilier, la dégradation de certains mobiliers va donc générer de l'activité. Si ces dégradations provoquent l'émergence de nouvelles demandes adressées à Urbanéo, elles sont, cependant, des externalités négatives pour les collectivités.

Les réponses à ces contradictions peuvent être de deux ordres :

- d'un côté, une réflexion sur la qualité intrinsèque du mobilier (mettre à certains endroits des abribus avec des vitres plus épaisses),

- de l'autre une action visant à réduire les dégradations volontaires en agissant sur les comportements. Avec les acteurs du territoire, Urbanéo pourrait proposer des moyens en prévention de ces risques de dégradation.

2 PRENDRE EN CHARGE LES QUESTIONS D'ACCESSIBILITÉ ET DE SÉCURITÉ LIÉES AU CHOIX D'IMPLANTATION DU MOBILIER

Urbanéo s'est engagée dans le développement d'un mobilier qui soit accessible aux mal voyants, afin de fournir une réponse aux collectivités et autorités organisatrices de transports désireuses de se mettre en conformité avec la législation

En complément, Urbanéo pourrait jouer un rôle de coordinateur ou d'intégrateur lorsqu'en complément de son intervention de pose de mobilier, se réalise une prestation de réaménagement des trottoirs ou de la voirie.

3 PRENDRE EN CHARGE DES ENJEUX DE MOBILITÉ DURABLE en se positionner comme un acteur de l'inter modalité.

Un des enjeux de l'inter modalité est d'être la plus « simple » possible. Cela passe par une intégration des informations, des modes d'abonnements, des réseaux « physiques ». Dans ce cadre, le mobilier urbain sur les points d'arrêts pourrait devenir le support d'un réseau de covoiturage, notamment sur les fins de ligne de bus,

Des intérêts convergents

La solution intégrant la pose de matériel et sa maintenance, permet à Urbanéo de continuer d'investir dans la conception et la production de mobiliers ayant une qualité et une valeur d'usage élevées, tout en compensant le surcoût que représente cette solution pour l'acheteur par un moindre recours à de la maintenance.

L'intervention en direction de publics cibles, vise à rendre visible la valeur que représente le respect des agents et celui du mobilier. Un des enjeux consiste à ce que chacune des parties concernées s'y retrouve dans la réduction des coûts de réparation. Cette réduction permet de financer en tout ou en partie les interventions en prévention. Il faut noter que cette nouvelle activité génère des effets positifs (ou externalités) pour le territoire.

L'ENTREPRISE GESNORD

Gesnord
À l'écoute de vos appels

Limites, questions, du dirigeant

GESNORD est une entreprise de service basée dans le Nord Pas de Calais, qui propose un service de gestion des agendas des médecins.

Dans le cadre de l'accompagnement à l'EFC avec Atemis, certaines limites ont été posées :

- une activité de services à faible valeur ajoutée,
- une concurrence des pays étrangers,
- des processus de substitution capital travail par les nouvelles technologies.

Se pose alors la question de quel autre chemin prendre en dehors de réponses de type « industriel » (spécialisation, intensification du travail, remplacement par de la technologie) ?

Une offre plus large

Une réflexion qui prend appui sur les ressources immatérielles et permet de reconsidérer l'offre de GESNORD : une attention forte est portée sur la santé des médecins.

- lecture des signaux faibles sur la santé des médecins en surcharge (burn out, dépression, vie familiale altérée),
- informations disponibles sur l'occupation des cabinets et capacité à orienter un patient vers un médecin disponible.

GESNORD s'engage dans la conception d'une régulation de l'accès aux soins sur le territoire et lutte contre la désertification médicale.

- Organisation du flux de patients en fonction des disponibilités des cabinets et en accord avec les médecins ;
- installations provisoires de praticiens avec garantie de patients ;
- Organisation de rendez vous sur une journée de médecins spécialistes dans le Nord.

Cette dynamique conduit à :

Incidences sur le travail

- au recrutement d'une documentaliste pour travailler sur l'information recueillie ;
- à des investissements dans la formation, le développement de l'équipe ;
- une évolution du travail : formation des secrétaires à la détection de signaux faibles (médecins / patients). Augmentation du sens dans l'activité de travail.

En conséquence émergent :

- une dynamique d'équipe plus forte, et un sentiment d'appartenance,
- la fidélisation des nouveaux salariés,
- une baisse de l'absentéisme,
- une augmentation de la confiance avec les médecins, la fidélisation des médecins.

Des intérêts convergents médecins-territoire-GESNORD

En prenant appui sur les ressources immatérielles : **les informations recueillies par les opératrices téléphoniques sur les besoins des patients,** permettent de mieux réguler le flux des patients dans les cabinets de médecins, désengorger les urgences pour des problèmes mineurs qui peuvent être traités par un médecin de ville.

Le périmètre d'activité de GESNORD s'est considérablement élargi et l'entreprise se démarque de la concurrence. D'autres réflexions sont en cours avec des mutuelles sur les aspects préventifs de l'activité de GESNORD, des municipalités intéressées à voir l'implantation d'un médecin dans sa commune.

GESNORD se fait reconnaître comme un acteur de santé du territoire.