



## ACTION COLLECTIVE EN ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE DANS LES HAUTS-DE-FRANCE

### Porteur des actions

Réseau Alliances



### Partenaires

- Région Hauts-de-France  
- Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) Côte d'Opale

### Type d'action

Accompagnement d'entreprises

### Cibles

Dirigeants d'entreprises (1<sup>ères</sup> cibles)

### Référentiel

Economie de la fonctionnalité et de la coopération  
Méthode ACMED

### Consultants

ATEMIS

### Bilan en chiffres

- Nombre d'entreprises accompagnées : 8
- Nombre de jours par action : 3 jours de sas + 10 jours collectifs + 3 rendez-vous de suivi individuel
- Nombre de jours pour le dirigeant (estimé) : 25
- Durée de l'action : 18 mois

### Date de lancement

Année de lancement de l'action : 2016

### Contexte

Réintégrer de la valeur dans l'entreprise, redonner du sens à ses activités et réduire son empreinte environnementale : telle est la promesse portée par l'Economie de la Fonctionnalité, en tant que nouvelle grille de lecture du modèle économique d'entreprise.

La Région Hauts-de-France a été une des régions pionnières en matière de mise en œuvre de l'Economie de la Fonctionnalité. Suite à un premier travail de recherche conduit par le laboratoire ATEMIS pour le compte de la Région, le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) et le Réseau Alliance ont lancé la première expérimentation autour d'un dispositif d'accompagnement collectif vers l'Economie de la Fonctionnalité en 2013, qui avait rencontré un fort engouement (22 entreprises s'étaient alors déclarées intéressées). A l'issue de cette première opération, le constat avait été fait que la coopération était au centre de la réussite de la performance servicielle. Il a alors été décidé d'accoler cet attribut à la démarche portée par ATEMIS (Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération – EFC).

Par la suite, la Région a accompagné une opération collective par an en moyenne, réunissant généralement une dizaine d'entreprises ; les méthodes se sont affinées avec le temps.

L'opération lancée en 2016 est partie d'une plénière réalisée pour la section CJD Côte d'Opale : des entreprises étaient venues témoigner, certaines étant très avancées dans le processus (Flex'Ink), d'autres pouvant témoigner de progrès réalisés au cours de leur trajectoire vers l'Economie de la Fonctionnalité. Cette diversité de témoignage a non seulement permis de révéler la richesse des parcours vers l'Economie de la Fonctionnalité (et aux dirigeants, de pouvoir le valoriser), mais a également permis de rassurer les dirigeants présents dans la salle, qui auraient pu être effrayés par des témoignages de business models exemplaires uniquement. Quatre à cinq dirigeants d'entreprises Jeunes Dirigeants ont décidé de s'engager dans l'action ; les 3 entreprises restantes ont été recrutées par le biais de l'écosystème local (Réseau Alliance, contacts de dirigeants, Club Noé).

### Déroulement de l'action

Elle repose sur le principe d'un sas d'entrée de trois jours découpés en deux temps. Une première session de deux jours consécutifs permet de balayer les enjeux et les concepts en s'appuyant sur les situations réelles des entreprises. Un mois plus tard, une troisième journée permet d'établir un « état initial » des entreprises: chacune analyse les limites qu'elle rencontre et présente son modèle d'affaires tel que mis en œuvre à cet instant.

Dix « commissions thématiques » s'ensuivent, à raison d'une demi-journée tous les mois ; à chaque commission, une entreprise présente un aspect de son modèle économique qui sert à illustrer un ou plusieurs concepts de l'EFC. Des focus permettent d'approfondir telle dimension qui concerne plus particulièrement l'entreprise. Trois rendez-vous individuels entre le consultant et l'entreprise viennent compléter ce processus tandis que des séances d'intercoaching (réunions intermédiaires en binômes de dirigeants entre chaque session) permettent de travailler en format pair-à-pair.

## Exemples de dynamiques engagées

- Prendre en compte le travail réel

La société Opalean a développé un logiciel destiné à optimiser la gestion logistique des supports de manutention (palettes), avec pour effet d'éviter des gaspillages. Analyser la réalité des flux et des interfaces entre les différents acteurs lui a permis de prendre conscience du caractère central du facteur humain dans le bon fonctionnement de la chaîne logistique. Au-delà des enjeux de système d'information, la relation entre le client et le transporteur, la transparence et la pertinence des informations, la recherche commune d'optimisation, la bonne compréhension des flux et de l'intérêt à mettre en place un suivi des palettes constituent le cœur de la création de valeur. En même temps que l'installation de ses logiciels, la société signe désormais une charte de coopération avec ses clients, par laquelle elle exprime les besoins d'engagement requis de leur part pour atteindre le bon niveau de performance. Aujourd'hui, une dizaine de collaborateurs proposent une offre de service reposant sur les effets utiles.

- Revisiter sa raison d'être et redonner du sens au travail

Face au constat qu'elle produisait de la valeur ajoutée sans que celle-ci ne soit reconnue, que des demandes n'avaient pas toujours une réelle utilité, une agence de communication a décidé de réinterroger sa mission. Cette réflexion l'a amené à changer sa proposition de valeur, qu'elle a recentré sur l'accompagnement autour de « l'acte de communication ». Depuis l'analyse des besoins jusqu'à l'étude de la pertinence des médias (on se rend parfois compte que ceux qui portent le plus la communication dans une entreprise sont les techniciens qui interviennent chez le client !) en passant par une autonomisation de l'entreprise sur les actes de communication banals, l'agence a décidé de vendre désormais un accompagnement à la gestion de la communication. De plus en plus souvent interpellée sur la question du travail (comment professionnaliser les clients sur les actes de communication ?), elle a mis en place un partenariat avec un tiers sur cette question. En se focalisant sur sa valeur ajoutée (la stricte communication nécessaire) et en apportant une aide au changement, elle a redonné du sens au travail réalisé.

- Révéler la valeur créée

Recourir à un géomètre pour réaliser uniquement des bornages de parcelles, c'est se priver de ses compétences en analyse du terrain et sa connaissance des contraintes locales. Mises à profit d'un projet immobilier, ces compétences pourraient permettre par exemple d'organiser un meilleur découpage des parcelles qui tienne compte des enjeux environnementaux et de mieux-vivre, qui intègre les contraintes naturelles ou urbanistiques et qui optimise l'écosystème territorial (services rendus, flux...). C'est en partant de ce constat qu'un géomètre-expert a réorganisé son offre, en coopération avec des acteurs de la filière (agence immobilière et promoteur). Ensemble, ils proposent désormais un accompagnement global du projet, prennent en compte les enjeux utiles du territoire et du développement durable, partagent la valeur avec les architectes en charge du projet.

“ Tous ceux qui rentrent dans une démarche autour de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération deviennent les animateurs d'une communauté d'acteurs qui coopèrent pour proposer une offre intégrée de services pertinente pour le client. C'est sur le type d'effets qu'ils délivrent mais aussi sur l'animation de cette communauté qu'ils se rémunèrent. Car cette animation a une vraie valeur en soi. ”

Simon LEDEZ,  
Délégué général, Club Noé

## Focus

Cette opération collective a été l'occasion d'approfondir deux aspects opérationnels de l'accompagnement vers l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération :

- en interrogeant l'une des entreprises sur la réalité des effets utiles (qui est vraiment intéressé ?), sur le rôle des acteurs dans la réalisation du service (quelle contribution ?), sur le rôle de la confiance dans la coopération, sur la manière de parler de l'usage plutôt que de l'offre etc., les consultants ont posé les bases d'un référentiel des grands enjeux de la relation client autour de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération; repris par le Club Noé, cet outil a permis de concevoir un parcours d'accompagnement des commerciaux, désormais proposé à ses adhérents ;
- en approfondissant les effets de la mise en place d'une nouvelle offre sur le travail réel, il a été possible d'analyser les conditions opérationnelles du changement, d'anticiper les blocages éventuels à l'intérieur de l'entreprise et d'augmenter ainsi les chances de succès dans la mise en œuvre opérationnelle de l'EFC. Au-delà de la question de la vision du dirigeant et de l'élaboration d'une nouvelle offre, le sujet du travail et la manière de l'interroger sera davantage instruit dans les accompagnements suivants.

### POUR EN SAVOIR PLUS

Sur le site internet de l'ADEME :  
[www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite](http://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite)

Le site du bénéficiaire :  
[www.reseau-alliances.org](http://www.reseau-alliances.org)

Le site de l'ADEME en Hauts-de-France :  
[www.hauts-de-france.ademe.fr](http://www.hauts-de-france.ademe.fr)

### CONTACTS

ADEME Direction régionale Hauts-de-France  
Marie Tison  
marie.tison@ademe.fr



Crédit Photo : Bravegunner/Getty Images/iStockphoto

L'ADEME est un établissement public sous tutelle conjointe du ministère de la Transition écologique et solidaire et du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

