



AGENCE

EVEREST



ILS L'ONT FAIT

AGENCE EVEREST

EXPERIENCE DE L'ENTREPRISE EN ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE

Pour une communication authentique et plus sobre en ressources matérielles

Activité

Agence de conseil en marketing et communication, qui travaille notamment sur la communication durable et responsable

Localisation

*Région Bretagne
Rennes (35)*

Effectif / Chiffre d'affaires

*8 salariés
CA : 500 000 euros*

Dirigeant

Aurélien PASQUIER, Gérant

Date d'entrée dans la démarche

Economie de la fonctionnalité

Année de lancement : 2018

Participation à l'action collective portée par Immaterra

Pourquoi l'économie de la fonctionnalité ?

L'agence Everest conseille entreprises et collectivités dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur stratégie marketing et de communication. Elle a pour caractéristique de maîtriser l'ensemble des médias, ce qui lui permet depuis de nombreuses années de proposer une solution globale aux enjeux de communication d'une organisation.

L'agence est née dans le giron de l'économie sociale et solidaire avec un statut originel d'association ; elle s'est peu à peu éloignée du modèle organisationnel associé à cet univers, du fait notamment des logiques d'optimisation classiquement associées aux phénomènes de croissance. Le dirigeant a été amené à s'interroger sur la difficulté d'aligner valeurs et développement économique dans une logique de volume ainsi que sur le caractère inéluctable de cette dérive, qui s'accompagnait d'une pression accrue sur les ressources : logique d'obsolescence programmée des contenus et supports de communication associée au marketing et à la communication classiques, qui induit la consommation de papier, d'espace sur les serveurs etc. ; optimisation des coûts d'achat qui diminue la prise en compte des questions environnementales et sociales.... C'est en participant à un congrès du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) à Lille qu'Aurélien Pasquier découvre l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) et a l'intuition que ce modèle peut lui permettre de réaligner l'activité de l'entreprise avec ses valeurs.

Suite à une double formation par Atemis et Immaterra, il engage la transformation du modèle de son entreprise. Il rejoindra ensuite Immaterra Bretagne pour accompagner d'autres dirigeants dans leur propre démarche.

Résultats obtenus

Offre et modèle de revenus

Le changement de modèle part notamment de l'analyse des impacts de la communication sur l'environnement mais aussi sur les individus, avec le phénomène de saturation de l'espace informationnel par le trop plein de messages. L'ambition consiste à imaginer comment il est possible de faire une bonne communication en éliminant le caractère intrusif de la publicité, recréer une communication authentique, qui permette de générer des flux d'activités par envie et non par contrainte.

Après une phase d'audit, Everest redéfinit le besoin de ses clients et reformule les finalités de leur communication ; un nouveau site internet n'est peut-être pas le meilleur moyen d'augmenter les ventes. La démarche consiste ensuite à proposer un engagement sur le long terme : en 3 ans, les équipes clientes doivent devenir autonomes sur tout ou partie de leurs campagnes (réseaux sociaux, contenus, messages, pitches...) et l'agence se concentre alors sur les actions de spécialiste ou plus exceptionnelles. Avant cela, elle élabore les premiers outils sur des solutions « minimalistes » et les plus efficaces.

Offre et modèle de revenus (suite)

Contractuellement, l'entreprise est passée d'un modèle volumique associé à la vente d'heures de conseil ou d'un nombre de prestations (plaquette, référencements, site, logos...) à un modèle d'abonnement mensuel. Cet abonnement mensuel sans engagement formel de production permet d'organiser les ressources en même temps qu'il garantit au client que l'agence reste proactive. L'agence propose et justifie le meilleur emploi du « forfait communication » au profit de l'entreprise. Le client a accès à tout moment à tous les services de l'agence, du moment que les actions sont effectivement pertinentes au regard des objectifs de performance relationnelle. Faute d'indicateurs pertinents, la rémunération n'est pas encore indexée sur cette performance.

70% des contrats sont désormais réalisés sous cette forme.

Partenariat, coopération et partage de la valeur

L'agence a formalisé la coopération avec ses clients à travers trois contrats : un contrat de coopération, qui explicite la manière dont se feront les ajustements, un contrat de sens et d'enjeu, qui précise la philosophie de communication à la quelle on adhère, et un contrat de prestation, qui cadre les engagements (communication adaptée au bénéficiaire). Un « cercle d'ajustement et de décision », qui réunit le client et les salariés concernés permet de rediscuter la coopération une fois par trimestre. La coopération avec le client passe également par le transfert de compétences et la formation aux outils de communication pertinente pour ses besoins.

Everest travaille avec des freelances, dont certains sont très intimement associés au fonctionnement de l'agence (actions commerciales, partage des activités, vie sociale).

Production et travail

Les nouvelles promesses client ont réinterrogé le rôle des salariés : passer d'une logique de volume ou de performance technique à une logique d'efficacité, voire de sobriété communicationnelle suppose de changer de posture et d'acquérir de nouvelles compétences. L'agence a formé ses collaborateurs et en a recruté de nouveaux autour des compétences en communication humaine et en formation afin de mieux accompagner le changement chez le client.

En interne, beaucoup de décisions se prennent de manière collective, ce qui augmente l'autonomie mais aussi la responsabilité individuelle : chaque collaborateur est à la fois commercial, chef de projet et producteur de médias.

Lien au territoire

La proximité avec le client est un facteur qui joue un rôle important dans l'activité de conseil en stratégie de communication (connaissance intime de l'entreprise) et de transfert de compétences (soutien aux équipes clients dans les phases d'apprentissage). Everest s'est ainsi séparé de quelques clients trop éloignés.

L'entreprise assume par ailleurs son engagement sociétal à travers des interventions au sein des écoles permettant aux enfants de se former à la lecture de l'image ou à la compréhension des médias.

Enfin, elle fait jouer une clause de préférence locale lorsqu'elle organise des événements.

“



L'économie de la fonctionnalité me permet d'aligner mes valeurs avec ce que je fais pour mes clients et la manière dont je travaille. Grâce à notre nouveau mode de contractualisation, nous avons une visibilité de notre chiffre d'affaires à 8 mois : nous pouvons engager de plus gros chantiers, prendre des risques, tester des choses. Tout le monde y gagne.

Aurélien PASQUIER,
Gérant Agence Everest

”

Intérêt environnemental

L'entreprise n'est pas dans une logique de volume de production de supports de communication mais dans une logique de réponse aux besoins réels des clients. La nouvelle manière de faire de la communication induit une baisse de l'intensité matière-énergie de l'activité : moindre recours au support papier, sobriété des sites internet, moindre mobilisation de l'e-communication. Le processus de « communiquer » passe par d'autres médias : personnel de l'entreprise cliente en contact avec ses propres clients ou prescripteurs, événements, etc.

Everest héberge des entreprises en format co-working, ce qui limite les déplacements et intensifie l'usage des m² construits.

Zoom sur l'accompagnement

La démarche de l'agence Everest a été particulière puisque son dirigeant s'est formé à l'économie de la fonctionnalité à titre individuel, hors dispositif collectif. De la formation par Atemis, il retient en particulier le prisme territorial et l'approfondissement autour de l'organisation et du travail. Avec Immaterra, il a davantage approfondi la raison d'être de l'entreprise, en la déclinant jusqu'aux niveaux les plus opérationnels, tout en l'inscrivant dans une perspective de développement durable.

Une collaboratrice de l'entreprise a été chargée d'inscrire le projet de l'entreprise dans le cadre d'un accompagnement collectif porté par Immaterra. L'alternance d'apports théoriques et de mise en œuvre concrète entre les modules de formation a augmenté le caractère opérationnel de la formation et permis une meilleure appropriation des concepts de l'économie de la fonctionnalité. Pour renforcer le volet coopération, le dirigeant s'est formé à la « coopération dynamique », de même que deux de ses salariés.

POUR EN SAVOIR PLUS

Sur le site internet de l'ADEME :

<https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite>

Le site du bénéficiaire : www.agence-everest.com

Le site de l'ADEME en Bretagne : www.bretagne.ademe.fr

CONTACTS

Aurélien PASQUIER

aurelien@agence-everest.com

ADEME Direction régionale Bretagne

Stéphane LECOINTE

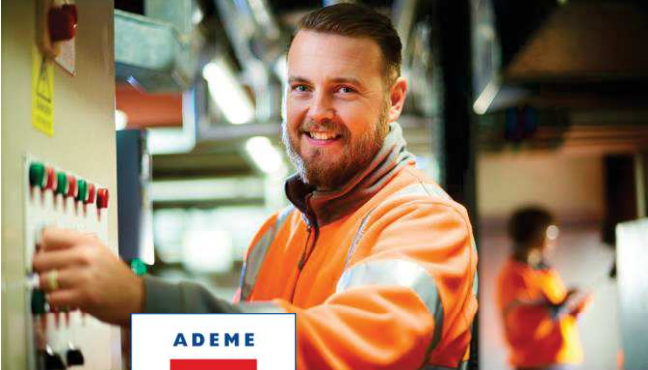
stephane.lecointe@ademe.fr



Crédit Photo : jacoblund/istock/Getty Images Plus

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.





AMZAIR INDUSTRIE

EXPERIENCE DE L'ENTREPRISE EN ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE

Solution « pompe à chaleur et service de maintenance »

Activité

Conception et fabrication de pompes à chaleur destinées au résidentiel et petit tertiaire.

Localisation

*Région Bretagne
Plabennec (29)*

Effectif / Chiffre d'affaires

*30 salariés
CA : 4 millions d'euros*

Dirigeant

Glen DESMOUSSEAUX, PDG

Date d'entrée dans la démarche

Economie de la fonctionnalité

*Année de lancement : 2017
Participation à l'action collective portée par IMMATERRA.*

Pourquoi l'économie de la fonctionnalité ?

Depuis 20 ans, Amzair Industrie conçoit et fabrique des pompes à chaleur destinées au résidentiel individuel ou collectif et au petit tertiaire. Sa gamme repose sur un concept 100 % intérieur qui lui confère une grande discrétion architecturale. Entièrement fabriqués en région bretonne, ces modèles premium sont conçus selon des critères de qualité et de réparabilité qui en font des produits durables.

L'inscription dans un parcours centré sur l'économie de la fonctionnalité résulte d'une conjonction entre les valeurs du dirigeant, qui avait engagé Amzair dans une démarche RSE dès sa reprise en 2012, et le constat d'une impasse stratégique prévisible. Positionnée sur un marché très concurrentiel par les produits originaires du Sud-Est asiatique, l'entreprise se trouve confrontée à une guerre des prix. La riposte légitime consiste à proposer des produits haut-de-gamme, plus robustes, ce qui pose alors la question du marché de renouvellement, logiquement faible, et des contrats de maintenance, logiquement peu pertinents.

Par ailleurs, une pompe à chaleur est installée par un tiers, dont on ne connaît pas toujours ni les compétences ni les tarifs pratiqués, et se retrouve intégrée à d'autres systèmes de chauffage qui peuvent altérer la performance globale de la solution de confort thermique. Ainsi, un fabricant de produits haut de gamme comme Amzair ne maîtrise finalement pas l'image associée à sa solution, qui peut se trouver dégradée par les conditions de mise en œuvre.

Le dirigeant d'Amzair a vu dans l'économie de la fonctionnalité une opportunité d'allier durabilité et création de valeur. Il a donc engagé l'entreprise dans le premier parcours initié par Immaterra en Bretagne.

Résultats obtenus.

Offre et modèle de revenus

Avec le lancement d'une pompe à chaleur connectée permettant une maintenance à distance, le dirigeant d'Amzair a vu l'opportunité de développer une nouvelle offre de services permettant de garantir au client final une installation de confort thermique à coût maîtrisé et compétitif. Avec le forfait de services « sérénité », qui accompagne la vente de l'équipement, l'entreprise s'engage sur une disponibilité du système sur 10 ans grâce au monitoring à distance et à un entretien-maintenance sur-mesure. À terme, l'entreprise, alliée à ses distributeurs, ambitionne de s'engager sur un contrat de performance thermique chaleur et eau.

Un an après son lancement, le nouveau forfait de service représentait déjà plus de 30 % des ventes de services

Offre et modèle de revenus (suite)

Amzair contractualise son forfait de maintenance directement avec le client final et paye les installateurs-réparateurs pour chaque intervention sur le terrain, ce qui leur génère de nouveaux revenus tout en leur évitant le risque d'impayés.

D'un point de vue économique, le client bénéficie également de la solution de forfait de maintenance « tout intégré », qui prend en charge les coûts, traditionnellement cachés, associés à l'entretien-réparation d'un système de chauffage sur toute sa durée de vie.

Partenariat, coopération et partage de la valeur

La promesse d'une disponibilité de service pour le client final repose sur une collaboration étroite avec les installateurs-réparateurs qui sont les seuls à pouvoir l'honorer sur le terrain. C'est également sur leur compétence que repose la qualité de l'installation initiale, qui est un point clé de la performance thermique du système.

Cette coopération peut aller jusqu'à la co-conception de nouveaux produits ou services appuyés sur la connaissance qu'ont les installateurs du comportement de l'utilisateur final.

Production et travail

L'engagement sur une disponibilité de service fait évoluer les fonctions commerciale et technique. À travers l'activité de maintenance, l'entreprise est désormais en contact direct avec le client final et s'est structurée pour traiter cette relation de manière adéquate (recrutement d'un responsable dédié). D'un point de vue technique, l'intégration du monitoring à distance a obligé Amzair à intégrer des compétences en informatique, électronique et big data, qu'il s'agisse d'achats, de conception ou d'intégration-maintenance. Le fait de mettre le bénéficiaire de la solution au centre de l'entreprise fait également évoluer le processus de recherche & développement vers une dynamique collégiale intégrant les fonctions stratégie et commercial.

Enfin, la fiabilité des produits est au cœur de la rentabilité d'un service basé, en quelque sorte, sur un forfait d'entretien ; cela suppose de garantir la pertinence de la fonction achats et de sécuriser la performance de l'entreprise sur les fonctions conception, production et installation.

Lien au territoire

Amzair conçoit et fabrique ses équipements dans ses locaux près de Brest. Par principe éthique, mais également pour être à la hauteur de l'image de marque premium de l'entreprise, Amzair réalise 60 % de ses achats sur la Bretagne.

Intérêt environnemental

L'exigence environnementale est au cœur des valeurs portées par l'entreprise et ses dirigeants, qui souhaitent investir dans des systèmes durables (faible niveau d'usure, réparabilité) et des solutions bas carbone. À terme, la promesse autour de la notion de confort thermique pourrait permettre à l'entreprise d'accompagner l'utilisateur final vers des comportements moins impactants sur l'environnement (régulation de la température de chauffage, mise en œuvre d'une isolation performante...). Cette offre plus orientée vers la qualité du service rendu permettrait aussi à l'entreprise de sortir de la logique actuelle plus courante du marché de production en volume à bas coût de pompes à chaleur.

“ L'accompagnement vers l'économie de la fonctionnalité permet de prendre du recul et de partager sa réflexion avec des dirigeants dont l'activité est très différente, ce qui présente une richesse de points de vue. L'esprit s'ouvre à de nouvelles opportunités que l'on n'avait pas envisagées. ”



Glen DESMOUSSEAUX,
PDG d'AMZAIR Industrie

En synthèse

Un travail collectif autour de la raison d'être de l'entreprise a permis aux équipes de comprendre le virage entamé par Amzair Industrie tant en termes techniques qu'en terme de positionnement stratégique vers davantage de services. La prise en compte de l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes, internes et externes, et en particulier de celui des distributeurs-installateur constitue une clé de réussite du projet.

L'entreprise s'inscrit dans un processus de mutation qui se fera au rythme de la capacité de changement du marché et de ses acteurs.

Zoom sur le processus d'accompagnement

L'entreprise a suivi une action collective en Bretagne. Mené alternativement avec les temps de travail collectif, les temps de coaching du dirigeant et de l'entreprise par le consultant permettent d'impliquer plus directement les équipes et de faire avancer les thématiques en temps contraint. Le fait qu'un tiers neutre (le consultant) vienne présenter la démarche générale et les concepts d'économie de la fonctionnalité facilitent l'adhésion au projet. Il est d'ailleurs intéressant d'associer certaines parties prenantes extérieures stratégiques à ces temps de réflexion.

Un accompagnement post opération collective par une structure de type agence de développement économique, tel que cela s'est passé pour Amzair, permet de résoudre certains aspects opérationnels à travers des mises en relation à l'échelle du territoire (question juridique, marketing, de contractualisation...).

POUR EN SAVOIR PLUS

Sur le site internet de l'ADEME :
<https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite>

Le site du bénéficiaire : www.amzair.eu

Le site de l'ADEME en Bretagne :
www.bretagne.ademe.fr

CONTACTS

Glen DESMOUSSEAUX
glen.desmousseaux@amzair.fr

ADEME Direction régionale Bretagne
Stéphane LECOINTE
stephane.lecointe@ademe.fr



Crédit Photo : Sturti/E+/GettyImages

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.





ARECO

Mise en valeur des produits alimentaires frais, réduction des pertes alimentaires

Activité

Conservation des aliments frais par procédé de micro-nébulisation.

Localisation

Provence Alpes-Côte-d'Azur
Grasse (Alpes maritimes)

Effectif / Chiffre d'affaires

110 personnes
CA : 14 millions d'euros en 2018

Dirigeant

Michel Gschwind (PDG)

Date d'entrée dans la démarche Economie de la fonctionnalité

Année de lancement : 2012
Groupe pilote sur la méthode NOVUS puis participation à l'action collective « CAP EF »

Pourquoi l'économie de la fonctionnalité ?

Le Groupe ARECO a été créé en 1998 pour exploiter une technologie, la nébulisation, qui permet d'obtenir un brouillard extrêmement fin potentiellement bénéfique à la préservation des produits frais dans la Grande Distribution.

Soutenu par une constante recherche d'innovation, le développement d'ARECO a été extrêmement rapide. Ce rythme de croissance est également lié à des efforts continus d'adaptation au marché. En 2012, ARECO lance une machine plus onéreuse à l'achat mais plus économe en termes de coût global à long terme. Toutefois, des freins psychologiques liés au montant de l'investissement initial retardent la diffusion de cette nouvelle machine.

En 2013, après avoir été « entreprise pilote » pour l'évaluation de la méthode NOVUS (Nouvelles Opportunités Valorisant les Usages et le Service), conçue par l'institut INSPIRE pour la transition des PME / PMI vers l'Economie de la Fonctionnalité, ARECO rejoint l'accompagnement Cap EF (devenu ImmaTerra) – et lance une réflexion sur la performance d'usage.

L'objectif de la nébulisation est de permettre une meilleure conservation des produits frais, directement à travers une réduction des pertes ; et indirectement via la préservation des qualités organoleptiques du produit et la réduction des besoins de manutention qui causent souvent une dégradation des produits. Toutefois, pour garantir les performances du nébuliseur, son exploitation et son réglage doivent être adaptés à chaque produit et à chaque usage. Une mauvaise utilisation de la machine pouvant même aller jusqu'à dégrader sa performance et induire, à l'inverse du but recherché, une augmentation des déchets alimentaires.

Face à ce constat, ARECO a donc décidé de prototyper une solution servicielle intégrée, centrée sur la conservation et la mise en valeur des produits frais, ainsi que sur la réduction des pertes alimentaires. ARECO a expérimenté cette nouvelle solution auprès de 3 magasins dans le cadre du programme des investissements d'avenir.

Résultats obtenus

Offre et modèle de revenus

La nouvelle offre repose sur une offre servicielle intégrée comprenant : la mise à disposition de machines de nébulisation communicantes permettant une maintenance à distance ; la formation des responsables de gestion des rayons frais, tant sur la machine elle-même que sur les meilleures pratiques de gestion des rayons frais pour limiter les pertes alimentaires ; la mise à disposition d'application dédiées au merchandising ou à l'animation du rayon, des enquêtes de satisfaction consommateurs et des animations en lien avec des producteurs locaux. L'offre repose ainsi sur un mix incluant la mise à disposition des machines, avec possibilité de tenir compte des variations d'activité saisonnières, complétée de prestations de conseil, de formation et d'animation s'appuyant notamment sur des applications logicielles (recettes de cuisine de saison, etc.).

Le modèle de revenus est lié en partie à l'atteinte d'une performance du rayon frais, incluant le développement du chiffre d'affaires. Cette performance est liée à l'augmentation de l'attractivité des produits frais, la réduction des pertes alimentaires et la performance énergétique. Un audit préalable permet de déterminer un « état zéro » sur les différents indicateurs retenus, ce qui permet ensuite une facturation en fonction de la variation de ces indicateurs.

Partenariat, coopération et partage de la valeur

Pour être en mesure de proposer cette nouvelle offre intégrée, dont plusieurs éléments sortaient de son champ de compétences initial, ARECO s'est entourée de nouveaux partenaires spécialisés dans les domaines de la « formation » et du « marketing, écoute client et animation ». Toutefois, dans le cadre de l'expérimentation réalisée, le volet « partage de la valeur » n'a pas pu être poussé aussi loin que souhaité. Les différents partenaires restaient rémunérés sur la base d'un forfait de prestation et non sur une rétribution variable tenant compte de la performance de la solution.

Production et travail

La conception de cette nouvelle offre a nécessité une large mobilisation interne, associant toutes les fonctions et les « business units » de l'entreprise. Un nouveau poste de « chargé de projet Economie de la fonctionnalité » a été créé, pour assurer la coordination des fonctions internes autour de cette expérimentation. Par ailleurs, la force de vente a été formée à la nouvelle offre, dont le périmètre, et donc le processus de promotion et de vente, diffère très largement de l'offre classique. Globalement, l'impact de la conception et de l'expérimentation de cette nouvelle offre a été largement bénéfique en termes de mobilisation interne, de renforcement de la culture d'innovation de l'entreprise, ainsi que sur sa relation de proximité avec les clients et les liens qu'elle entretient avec le territoire.

Lien au territoire

En effet, pour être pertinente, cette nouvelle offre doit tenir compte du contexte local de chaque client : sa saisonnalité, les produits locaux commercialisés, ses éventuelles relations avec les producteurs locaux, etc. L'expérimentation a ainsi été conduite sur un périmètre de proximité avec Grasse, dans lequel ARECO est fortement impliquée, ce qui a permis de mobiliser plus facilement non seulement des producteurs locaux, mais aussi des acteurs de l'ensemble de la filière alimentation, jusqu'à des chefs et restaurateurs qui ont ainsi pu participer à des animations dans les points de vente, en lien avec les consommateurs finaux. L'intention d'ARECO est de poursuivre dans cette direction afin renforcer les liens entre les acteurs de la filière distribution alimentaire, des producteurs aux consommateurs finaux, dans le but de lutter contre le gaspillage alimentaire et de promouvoir une alimentation locale de qualité.

Intérêt environnemental

Sur les consommations d'eau et d'énergie, compte tenu d'une exploitation optimisée, l'expérimentation a permis de constater un gain de performance de l'ordre de 20% par rapport aux offres traditionnelles d'ARECO, et même de 80% par rapport aux autres offres disponibles sur le marché.

L'optimisation des tournées de maintenance, grâce à la télédétection, a permis quant à elle une réduction de 15% des déplacements des techniciens, donc des émissions de gaz à effet de serre liées à leurs déplacements chez les clients.

Enfin, et c'était là l'objectif de cette nouvelle offre, il a pu être constaté à l'issue de l'expérimentation une réduction de 20% des pertes de produits alimentaires, et donc de la réduction des impacts indirects liés à leur production (sols, eau, intrants, etc.). Le développement du numérique devra être toutefois raisonné pour éviter une trop forte croissance des impacts liés à ces technologies.

“

Il n'est pas toujours facile de traduire la complexité « théorique » de l'économie de la fonctionnalité en leviers de changements opérationnels. Il est important de savoir rester pragmatique, de ne pas vouloir tout faire d'un coup, et de tenir compte de l'existant.



Un écueil classique serait de vouloir faire trop de choses trop vite : attention à bien gérer son énergie pour éviter le découragement. Une solution possible aurait été de faire une « startup interne » pour expérimenter le changement.”

Michel Gschwind, président ARECO

Zoom sur l'accompagnement

La grande particularité d'ARECO est d'avoir suivi successivement une première expérimentation avec la méthode NOVUS, qui a permis d'explorer les premières pistes de changement possibles et d'ébaucher une première offre servicielle, avant de rejoindre l'action collective CAP EF d'accompagnement de dirigeants d'entreprises qui a permis elle, en inscrivant la démarche dans la durée, d'approfondir la réflexion, d'amorcer progressivement les changements internes nécessaires et de travailler sur une offre servicielle complète, reposant sur de nouveaux partenariats et une relation forte au territoire, à son identité et à ses compétences. Cette nouvelle solution a pu être approfondie lors de son expérimentation en situation réelle mettant en relation ARECO, ses clients et ses nouveaux partenaires, et ceci grâce à des financements du programme des investissements d'avenir de l'ADEME.

POUR EN SAVOIR PLUS

Sur le site internet de l'ADEME :
<https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite>

Le site du bénéficiaire :
www.areco.com

Le site de l'ADEME en Provence-Alpes-Côte d'Azur :
www.paca.ademe.fr

CONTACTS

Michel Gschwind
m.gschwind@areco.fr

ADEME Direction régionale Provence-Alpes-Côte d'Azur
Anne-Marie Fruteau De Laclos
anne-marie.fruteaudelaclus@ademe.fr



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.





ILS L'ONT FAIT

ETABLISSEMENTS ANDRÉ CROS

EXPERIENCE DE L'ENTREPRISE EN ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE

Performance de fourniture d'air comprimé et économie d'énergie

Activité

Vente, maintenance et location d'équipements liés à l'air, l'eau et l'électricité : pompes, pompes à vides, compresseurs, générateurs.

Localisation

*Auvergne-Rhône-Alpes
Echirolles (Isère)*

Effectif / Chiffre d'affaires

*60 personnes
CA : 11 millions d'euros*

Dirigeant

*Jérôme Cros, DG
Antoine Cros, Président*

Date d'entrée dans la démarche

Economie de la fonctionnalité

*Premières réflexions : 2012
Lancement de la démarche : 2013
Participation à l'action collective RELIEF 1
(menée par le CIRIDD)*

Pourquoi l'économie de la fonctionnalité ?

Les Etablissements CROS sont spécialisés dans la vente, l'installation, la location et la maintenance de compresseurs, pompes à vide, pompes à eau et groupes électrogènes à destination de l'industrie, du BTP, du secteur hospitalier et du secteur tertiaire. Les établissements André CROS se définissent comme une entreprise de proximité, ancrée dans le tissu économique local du Dauphiné. Leur stratégie de développement repose non sur la croissance ou l'extension de leur périmètre géographique d'activité, mais sur l'établissement de relations de confiance et de longue durée avec les clients. Les premières réflexions autour de l'économie de la fonctionnalité datent de 2012, année où deux de leurs clients leur ont demandé de facturer à l'usage, de manière lissée, sans avoir d'investissement à financer. Des lectures complémentaires et des rencontres, notamment au sein du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) ou avec l'institut INSPIRE, ont permis de mettre des mots sur ces idées. Le terrain était favorable, puisque les Ets CROS proposaient déjà des offres de location intégrant une maintenance préventive et un suivi précis des paramètres d'activité des machines. L'action collective d'accompagnement d'entreprises RELIEF 1, lancée par le CIRIDD, a été le déclencheur pour approfondir la réflexion et amorcer la transition vers l'économie de la fonctionnalité.

Résultats et effets constatés

Offre et modèle de revenus

La nouvelle offre, mise au point et testée à l'issue de l'action RELIEF 1, consiste à contractualiser sur la fourniture d'air comprimé, pour toutes les applications industrielles ou hospitalières, en intégrant l'ensemble de l'ingénierie et des prestations nécessaires à la maîtrise des dépenses énergétiques et des coûts de ce poste. Cette nouvelle offre d'usage dans l'air, l'eau et l'électricité est aujourd'hui proposée sous la marque déposée CaReOS, déclinée en trois niveaux : essentiel (fourniture de base), expert (accès aux données de pilotage) et premium (récupération d'énergie).

Concrètement, ces offres sont à l'heure actuelle proposées seulement pour le segment air comprimé. Elles représentent aujourd'hui 7% du CA en contrat de performance auquel s'ajoute 25% en contrat de location. L'objectif est de basculer, d'ici 2023, 50% du CA dans les offres en contrat de performance et en location.

Si l'offre d'économie de la fonctionnalité a permis de gagner quelques nouveaux clients, l'objectif des établissements CROS était surtout de faire évoluer les contrats avec les clients actuels.

L'entreprise constate déjà un réel effet de fidélisation et de co-construction avec les clients, ce qui permet de bâtir des relations de long terme : elle observe notamment que ses clients en contrat « essentiel » demandent à passer au niveau « expert » avant la fin du contrat, démontrant qu'une fois le cap du « on paie pour voir » passé, le client apprécie le modèle et souhaite aller plus loin. Aujourd'hui, les contrats les plus courts sont sur une durée initiale de 3 ans.

Offre et modèle de revenus (suite)

Pour les contrats de performance, le modèle des revenus repose en partie sur des objectifs de performance technique de fourniture d'air comprimé associé à un engagement de continuité de service ; et en partie sur les économies d'énergie réalisées : de 5 à 15% en offre de base, et jusqu'à 50% en offre premium, grâce à la récupération de calories qui permet, pour certains clients, de financer intégralement l'air comprimé par les économies d'énergie réalisées. « *Comme on gère mieux l'énergie que nos clients, on leur permet de maîtriser leurs coûts : la gestion de ce poste de fluide, souvent stratégique, est facilitée* ».

Partenariat, coopération et partage de la valeur

L'offre de performance a permis d'apaiser les relations avec le principal fournisseur d'équipements : la garantie de disponibilité et de continuité de service repose sur une redondance des équipements (l'un servant de « compresseur de secours ») et une planification des opérations de maintenance qui permettent d'offrir une meilleure visibilité à l'ensemble des partenaires.

Production et travail

La mise en place de l'offre en économie de fonctionnalité a nécessité, et nécessite toujours, une montée en compétences : ce sont des nouveaux métiers qui émergent, notamment ceux liés à la récupération des chaleurs perdues, d'autres qui se transforment, notamment le commercial et la maintenance.

L'impact organisationnel est fort : l'entreprise prend des engagements sur un résultat (fourniture d'air comprimé) avec une garantie de continuité de service et des délais d'intervention contractuels (voire parfois une obligation de non-interruption) ce qui peut demander à l'entreprise de gérer de la redondance matérielle, mais aussi d'avoir un réseau d'intervention proche du client et disponible 24h / 24.

Cette nouvelle organisation impacte aussi le pilotage et la gouvernance de l'entreprise qui s'est réorganisée en pôles d'activités (air, eau, etc.) et non plus par fonctions (commercial, installation, maintenance, etc.). Les équipes sont aussi plus autonomes dans la planification de leur travail qu'auparavant.

Lien au territoire

La stratégie des établissements CROS repose sur une relation personnalisée et sur la réactivité dans la relation client, ce qui nécessite une proximité géographique. La position de « pionnier » acquise par l'entreprise lui a permis de renforcer son ancrage territorial via des partenariats pédagogiques (Grenoble Ecole de Management ou centre de formation LMA) ou de recherche (avec le laboratoire GScope).

Intérêt environnemental

L'intérêt immédiat pour l'ensemble des parties prenantes est lié aux économies d'énergies réalisées. La récupération de chaleur des compresseurs vient souvent se substituer à une source d'énergie liée au gaz naturel, ce qui a un impact direct sur les émissions de gaz à effet de serre. L'étude réalisée dans le cadre d'un travail de recherche du laboratoire GScope, portant sur une analyse de cycle comparée de l'offre « classique » et de la nouvelle offre, a démontré une baisse significative de l'empreinte carbone en lien avec l'optimisation de la maintenance qui permet de limiter les déplacements des techniciens, mais aussi du fait de l'allongement de la durée de vie des machines.



« *L'économie de la fonctionnalité, même si pour notre part nous préférons parler à nos clients « d'offre d'usage », est un pilier essentiel de la transition écologique et économique des entreprises. Mais c'est une démarche qui demande du temps et de la constance. Il est essentiel que les démarches s'inscrivent dans la durée.* »

Antoine Cros, PDG des Etablissements CROS

En synthèse

Le déploiement de ces nouvelles offres intégrées reposant sur une performance d'usage ont permis d'emmener l'entreprise dans une réelle logique de partenariat, ce qui correspond à ce qui était recherché. Même si des progrès restent à accomplir, la trajectoire fixée dès 2017 vers un objectif de 50% du chiffre d'affaire en 2023 en offre de contrat de performance et de contrat de location semble aujourd'hui atteignable.

Cette nouvelle offre est aujourd'hui gagnante à trois niveaux : pour l'entreprise, qui voit ses marges sécurisées et dispose d'une meilleure visibilité stratégique à moyen terme grâce à des engagements contractuels de plus longue durée ; pour le client, qui maîtrise mieux ses dépenses énergétiques et se voit sécurisé sur le poste air comprimé ; et pour l'environnement, grâce à une réduction des impacts sur l'ensemble du cycle de vie.

Zoom sur l'accompagnement

Avec l'opération collective RELIEF, les établissements CROS ont bénéficié de l'un des premiers dispositifs d'accompagnement vers l'économie de la fonctionnalité organisé en région Rhône-Alpes par le CIRIDD, avec l'appui de l'institut INSPIRE pour l'utilisation de la méthode NOVUS. Le caractère encore expérimental et même exploratoire de cet accompagnement a nécessité quelques ajustements des outils et de la méthode en cours du processus, mais il a permis à l'entreprise de bénéficier à la fois d'un taux de subventionnement élevé et d'un accompagnement individuel plus poussé. Reste que l'appropriation du concept d'économie de la fonctionnalité, la maturation des offres, leur prototypage et leur expérimentation auprès de quelques clients volontaires sont des étapes qui demandent du temps et un suivi de longue durée, bien au-delà de la durée théorique de l'accompagnement.

POUR EN SAVOIR PLUS

Sur le site internet de l'ADEME :

<https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite>

Le site du bénéficiaire :

www.ets-cros.fr

Le site de l'ADEME en Auvergne-Rhône-Alpes :

<https://auvergne-rhone-alpes.ademe.fr/>

CONTACTS

Jérôme Cros

jerome.cros@ets-cros.fr

ADEME Direction Auvergne-Rhône-Alpes

Hervé Baffie

herve.baffie@ademe.fr



Crédit Photo : monkeybusinessimages/GettyImages/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.





DUMONT ENERGIES

EXPERIENCE DE L'ENTREPRISE EN ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE

Performance thermique des logements pour une plus grande sérénité des habitants

Activité

Créateur de solutions énergétiques et de confort thermique : chauffage, ventilation, climatisation, plomberie et électricité

Localisation

Hauts-de-France
Avelin (59)

Effectif / Chiffre d'affaires

35 personnes
CA : 3,6 millions d'euros

Dirigeant

Didier DUMONT, PDG

Date d'entrée dans la démarche Economie de la fonctionnalité

Année de lancement de l'opération : 2012.
Mise en place de la première
expérimentation opérationnelle de l'EF en
France (22 entreprises en 2 groupes),
portée par le CJD, le réseau Alliances et
ATEMIS

Pourquoi l'économie de la fonctionnalité ?

La société Dumont Energies met en œuvre des solutions énergétiques et de confort thermique en combinant ses savoir-faire en chauffage, ventilation, climatisation, plomberie et électricité, à travers la réalisation de chantiers neufs ou de rénovation ainsi que des activités de maintenance-dépannage (15% de l'activité). Ses clients sont essentiellement des professionnels (bureaux, entrepôts, commerces...) et des collectivités (salles de sport, garderies, restauration collective...). Les particuliers représentent une faible part de l'activité mais peut-être amenée à se développer.

Le dirigeant de Dumont Energies a souhaité s'engager dans une démarche de développement durable pour des raisons à la fois de stratégie et de valeurs.

Concernant le volet stratégique, le constat est fait que, dans le secteur du BTP, les différentes phases d'un projet sont trop étanches entre elles : conception, appel d'offres, réalisation, livraison, maintenance. Ce découpage ne laisse pas de place à l'optimisation des solutions, laquelle serait rendue possible si les acteurs en amont étaient davantage conscients des contraintes et pratiques de ceux qui mettent en œuvre (fabricants, installateurs, sociétés de maintenance). Sur le chantier lui-même, le manque de coordination entre les corps de métiers induit des dysfonctionnements et entraîne des retards, au détriment du maître d'ouvrage.

Côté éthique, ce dirigeant, engagé de longue date au sein du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), se posait la question d'ancrer en profondeur les enjeux de développement durable dans les pratiques et la stratégie d'entreprise, en s'appuyant prioritairement sur les axes de la Responsabilité Sociétale des Entreprises permettant de créer de la valeur matérielle ou immatérielle.

Selon le dirigeant, l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) pouvait permettre d'apporter des réponses aux défis stratégiques et éthiques de l'entreprise, dans un monde économique que le dirigeant voyait en profonde mutation. L'entreprise s'est ainsi tournée vers le besoin client et la performance globale de la solution « bâtiment », en instruisant les thématiques associées au développement durable à travers les questions de raison d'être et d'impacts environnementaux et sociaux notamment.

Résultats obtenus

Offre et modèle de revenus

C'est en observant les difficultés rencontrées par les particuliers sur les chantiers de rénovation de leur habitation, dues notamment au manque de coordination entre les différents corps de métiers, que la première intuition est née. Elaborée par un groupement d'entreprises aux activités complémentaires, « Solucilogis » propose aux particuliers une rénovation énergétique globale reposant sur une promesse de sérénité pour le client. Sur la base d'une ébauche réalisée par un auditeur thermicien, le design de la solution énergétique est coconstruit par l'ensemble des acteurs du groupement. En se concentrant sur le besoin réel du client, on ne préjuge pas de la solution technique qui sera finalement retenue.

Offre et modèle de revenus (suite)

La mise en œuvre de la solution est conduite de telle façon que toute difficulté sur le chantier est résolue entre les membres du groupement (études, travaux tous corps d'état), sans intervention du client. Les dispositifs de financement sont pris en compte dans le design initial car il peut avoir un impact sur le séquençage des travaux.

L'offre pour les logements collectifs se nomme « Oénergie » et consiste à proposer une solution de performance énergétique du bâtiment. Cet engagement est rendu possible grâce à la création d'un groupement de professionnels de la conception, de la réalisation, de la distribution et de la maintenance du bâtiment. Les modalités de coopération de tous les corps d'état permettent d'optimiser le prix du chantier et d'anticiper les charges de maintenance. A travers un bail emphytéotique, le groupement reste propriétaire de l'installation de chauffage et peut ainsi négocier avec le promoteur qu'il investisse dans la performance de l'enveloppe, sur la base du budget qu'il a économisé en n'achetant pas le système de chauffage. Des dispositifs de monitoring permettent de détecter des anomalies de performance et de déclencher des coachings énergétiques, qui sont inscrits dans le contrat passé entre le groupement et le syndic de copropriété. En cas de dépassement de la consommation par un appartement, des solutions sont mises en œuvre ou le contrat est revu à la hausse si des raisons structurelles expliquent ce différentiel de performance (contraintes horaires, nombre d'occupants...).

Dans l'habitat individuel, une contractualisation sur la performance énergétique se heurte encore à des difficultés contractuelles : sur quelles métriques s'entendre et sur quelle durée, sachant que 100% de l'équipement appartient au propriétaire de la maison. La performance reste donc associée au déroulement du chantier. Dans les logements collectifs au contraire, l'abonnement porte sur la performance énergétique sous la forme d'une garantie à long terme du prix de la chaleur et de l'eau chaude couplée à la performance thermique du bâtiment et une fourniture 100% énergie renouvelable. Le contrat est adaptable en fonction des usages réels. Le fait que le groupement reste propriétaire de l'installation rend possible un tel type de contractualisation.

Partenariat, coopération et partage de la valeur

La coopération est au cœur des solutions proposées par Dumont Energies. Des structures (association ou SARL, en fonction des enjeux capitalistiques et de financement) portent les offres. Des chartes de coopération peuvent suffire en phase de montage de projet; elles sont relayées par du design de processus pour la phase chantier et d'autres modes de contractualisation pour la mise en œuvre et la phase de maintenance, spécifiant l'engagement des parties.

Tous les membres du groupement ont ainsi intérêt à ce que la solution livrée présente toutes les qualités techniques pour tenir le niveau de performance revendiqué.

Le principal enjeu a été d'identifier des entreprises qui n'avaient pas suivi le parcours EFC mais pouvaient être « EFC compatible ». Cette approche s'est faite en binôme, essentiellement sur la base de contacts existants et en s'interrogeant sur le partage de la vision (« sont-ils sensibles au fait que l'on crée de la sérénité auprès du client ? ») et la volonté de coopération (capacité à prendre en compte les contraintes de l'autre versus « best in class »).

“

Concernant l'élaboration des solutions, nous avons réfléchi systématiquement de manière collective, y compris avec le « dernier arrivé », qui avait le même poids de décision que celui qui avait été à l'initiative de l'idée. On a fait de belles connaissances et nous avons créé des synergies, commerciales notamment, avant même de signer nos premières opérations basées sur les offres d'économie de la fonctionnalité et de la coopération.



Didier DUMONT
PDG de DUMONT Energies

”

Production et travail

Les collaborateurs de l'entreprise ont été sollicités sur la manière de mettre en œuvre la vision partagée : gouvernance, organisation du travail, changement de l'approche client ont été abordés au cours de réunions participatives. Des groupes de progrès entre pairs permettent de réfléchir sur la manière de travailler et d'échanger sur les pratiques (groupes thématiques); des réunions de chefs d'équipes (agora) servent à opérer des retours d'expérience sur les chantiers.

Lien avec le territoire

Les entreprises qui forment les deux écosystèmes coopératifs sont implantées localement, dans une logique de co-production des solutions. La valeur ajoutée économique et environnementale des offres de performance énergétique a été reconnue par les acteurs du territoire (Communauté de communes et Région) qui ont soutenu les projets.

Intérêt environnemental

La recherche de performance énergétique des bâtiments est au cœur de l'offre portée conjointement par Dumont Energies. Associée à la recherche d'une performance financière des solutions et à des temps de formation, elle rend l'exercice de la responsabilité individuelle accessible au plus grand nombre.

Zoom sur l'accompagnement

La question de la coopération est apparue centrale au cours du premier dispositif d'accompagnement de dirigeants mis en œuvre en France, à tel titre qu'il a été décidé d'accoler ce terme à celui d'économie de la fonctionnalité. En particulier, concernant la coopération au sein de l'entreprise, les interrogations sur la manière dont l'orientation client fait évoluer le travail ou encore le processus d'intégration des équipes dans la réflexion stratégique (quand est-on assez mûr ? comment les impliquer ?) sont au centre de la réussite du dispositif.

POUR EN SAVOIR PLUS

Sur le site internet de l'ADEME :

<https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite>

Le site du bénéficiaire : www.dumontenergies.fr

Le site de l'ADEME en Hauts-de-France : www.hauts-de-France.ademe.fr

CONTACTS

Didier DUMONT : ddumont@dumontenergies.fr

ADEME Direction régionale Hauts-de-France :

Marie TISON

marie.tison@ademe.fr



Crédit Photo : sturti/GettyImages

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.





ILS L'ONT FAIT

ESTER

EXPERIENCE DE L'ENTREPRISE EN ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE

Le mobilier de bureau au service d'une expérience collaborateur

Activité

Négoce de mobilier de bureau (achat-revente de marques tierces et édition de nouveaux produits).

Fabrication exclusivement française (essentiellement en proximité directe)

Localisation

*Occitanie
Toulouse*

Effectif / Chiffre d'affaires

*Ester
2 personnes
CA : 1 million d'euros
Merci René
2,5 Equivalent Temps Plein*

Dirigeant

Jean-Julien URBAIN – gérant-associé

Date d'entrée dans la démarche Economie de la fonctionnalité

*Année de lancement : 2017
Participation à l'action collective portée par
le CJD Midi-Pyrénées, animée par ATEMIS,
DB Conseil et Pikaia.*

Pourquoi l'économie de la fonctionnalité ?

L'activité d'Ester repose, en grande partie, sur le négoce de mobilier de bureau acheté pour des projets d'aménagement de bureaux. À l'occasion de la sortie d'un de ses produits phares (Isidore), le dirigeant pensait mettre en place un système d'abonnement, particulièrement adapté à ce produit très évolutif, sans savoir toutefois comment le mettre en œuvre concrètement, notamment la manière de financer le stock et d'organiser un principe d'échanges de mobiliers. En parallèle, il s'interrogeait régulièrement sur la meilleure manière possible d'abaisser l'impact environnemental du mobilier de bureau en particulier sur les phases usage (prolongement de la durée de vie) et renouvellement (raisons profondes du besoin de changement, seconde vie).

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération lui est apparue comme une grille possible de traitement de ces deux enjeux.

Résultats obtenus

Offre et modèle de revenus

Ester a choisi d'évoluer d'un modèle basé sur une demande exprimée, reposant sur des critères tels que l'image ou la « déco », vers un modèle reposant sur l'utilité et les usages réels du mobilier de bureau. L'entreprise a décidé de s'éloigner du format habituel de réponse, qui semble, à première vue, plus rentable car orientée « client ». C'est un centrage sur les effets positifs que doivent produire les biens, dans un contexte d'usage donné et permettant une évolution continue dans le temps. Cela signifie pour l'entreprise d'être en capacité de sensibiliser le client à des solutions moins « tendance » et adaptées à une promesse d'efficacité et de santé au travail. L'offre se matérialise par des biens et des services pour une expérience positive et durable de ses « bénéficiaires », aujourd'hui et sur au moins 20 ans (avec pour objectif de répondre prochainement aux exigences du label LongTime).

Le projet d'Ester s'est également étendu par la création de la SCOP « Merci René », spécialisée dans la réalisation de projets d'aménagement ayant recours exclusivement à du mobilier de réemploi, de surcyclage* ou « neuf responsable », ce qui a notamment pour effet d'élargir le périmètre de marché au-delà du mobilier de bureau : résidences hôtelières, magasins...

La solution que propose « Merci René » respecte une éthique sociale, sanitaire et environnementale.

**Le surcyclage est un « recyclage par le haut » qui consiste à transformer des produits pour un usage à plus haute valeur ajoutée.*

Offre et modèle de revenus (suite)

Le modèle de revenus cible consiste en un abonnement en conseil (configurations de travail optimales et évolutives) adossé à un loyer portant sur le produit et les services associés. Concernant « Merci René », les revenus sont issus en grande partie d'honoraires payés par l'acheteur de mobilier, qui correspondent à la communication vers les usagers, l'animation des lieux, la capacité à fédérer une sphère d'acteurs autour du projet d'aménagement (fabricant de matelas, petits et gros menuisier, drapiers, ferrailleurs...) etc.

Partenariat, coopération et partage de la valeur

La vente d'une performance d'usage centrée sur des produits dont on ne maîtrise pas la conception et la production suppose de mettre en œuvre avec les fabricants une relation basée sur l'exigence (précision autour de la demande client, d'un côté, et de la performance produit, de l'autre), la transparence (réalité des caractéristiques techniques, analyse partagée des dysfonctionnements) et un engagement à long terme. La coopération est donc au cœur de la réussite du projet d'Ester. Les fournisseurs de mobilier, à travers les caractéristiques de leur produit, sont garants de la promesse faite par l'entreprise. Les interlocuteurs chez les fournisseurs se sont diversifiés : au-delà des fonctions commerciales, l'entreprise interagit désormais avec des responsables Recherche & Développement ou les personnes en charge de la Responsabilité sociale de l'entreprise, qui peuvent s'engager sur les performances réelles - techniques ou environnementales - des produits. Les conditions demandées par Ester ne s'expriment plus par des remises sur le volume des biens achetés mais par une assistance à la performance du service à rendre aux bénéficiaires : critères de réparabilité, l'engagement dans le temps, soutien aux actions pédagogiques sur les matériaux, leur sens et leurs fonctionnalités.

Côté « Merci René », la coopération pose également un certain nombre de questions logistiques telles que la capacité de faire le lien entre des acteurs qui veulent se séparer d'un bien et ceux qui veulent en acquérir.

Production et travail

Le changement de positionnement impacte directement la fonction commerciale : on passe d'une logique centrée sur des volumes de produits vendus à la vente d'un dispositif de performance au travail adapté aux évolutions d'un contexte dans le temps. L'écoute et l'analyse des besoins matériels et immatériels du client, la capacité à les aligner avec son projet d'entreprise, avec sa marque employeur et à sa politique de responsabilité sociale, la connaissance en profondeur des performances des produits pour les insérer dans une performance globale, constituent autant de nouvelles compétences à maîtriser. La compréhension par les salariés de la logique d'engagements de qualité de service n'est pas évidente dans une TPE comme Ester : il faut être capable d'optimiser un déplacement pour une réparation, qui constitue certes un coût, mais est également l'occasion de réajuster l'usage des mobiliers par les bénéficiaires (salariés des entreprises clientes), de constater les évolutions du contexte et des besoins etc.

“ *L'économie de la fonctionnalité m'a permis d'analyser le modèle que j'avais mis en place, de comprendre ce qui me convenait ou ne me convenait plus, et d'identifier nos opportunités en repartant de notre activité. Le vocabulaire autour des concepts d'économie de la fonctionnalité est très intéressant : il permet de mettre un mot sur les choses, d'en discuter avec les autres et de mieux comprendre les logiques au sein d'un écosystème d'acteurs.* ”



Jean-Julien Urbain, gérant-associé d'Ester

Lien au territoire

« Merci René » mobilise un écosystème local centré sur la récupération, la réparation et la fabrication de mobilier, tous métiers confondus. Merci René et Ester développent maintenant une offre commune de mobiliers réalisés avec les filières bois locales et françaises permettant de réaliser des produits à la fois sains, durables et de proximité.

Intérêt environnemental

L'exigence de durabilité et de réparation des produits, l'activité de réemploi et de surcyclage, le recours à un écosystème territorial de proximité, l'éco-conception de produit en propre : telles sont les bénéfices environnementaux induits par la nouvelle offre proposée par Ester et « Merci René ». Pour Ester, le passage d'une logique de vente en volume de biens matériels à la logique de performance d'usage permettrait à terme d'aller vers une plus grande sobriété matérielle. La création de valeur se déplace vers les bénéfices produits pour les clients-bénéficiaires, solution davantage tournée sur la valorisation des ressources immatérielles des entreprises.

Zoom sur le processus d'accompagnement

Les concepts mis en œuvre par l'EFC ont permis de passer en revue un grand nombre de dimensions du modèle économique (les notions de chaîne de valeur, de dépense acceptable...), d'acquiescer une meilleure compréhension des leviers grâce auxquels il était possible de proposer une nouvelle offre (la pertinence, la confiance, la santé) et de resituer l'offre de service au sein d'un écosystème d'acteurs. Le travail de formalisation des compétences, de la raison d'être de l'entreprise et de la valeur-ajoutée générée sur toute la durée de vie de la solution incite à repenser les modalités de coopération à la fois avec le client (contextualisation de l'usage, coproduction du résultat) et avec les fournisseurs (pertinence du design, contribution à l'engagement de performance à travers les caractéristiques produit (réparabilité) et les services associés).

POUR EN SAVOIR PLUS

Sur le site internet de l'ADEME : www.ademe.fr/adresse
Le site du bénéficiaire : www.lepaysdester.com
Le site de l'ADEME en Occitanie : www.occitanie.ademe.fr

CONTACTS

Jean-Julien URBAIN
jean-julien.urbain@lepaysdester.com

ADEME Direction régionale Occitanie
Véronique TATRY
veronique.tatry@ademe.fr



Crédit Photo : Drazen_E+ / Getty Images

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.





GROUPE ERAM

l'atelier
BOCAGE



ILS L'ONT FAIT



GROUPE ERAM – L'ATELIER BOCAGE

EXPERIENCE DE L'ENTREPRISE EN ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE

Des chaussures sur abonnement et des conseils en style

Activité

Fabrication et commercialisation de chaussures haut de gamme

Localisation

*Pays de la Loire
Angers (siège social et manufacture)
Nantes (Recherche et développement)*

Effectif / Chiffre d'affaires

*6 000 personnes (Groupe ERAM)
CA : 1 milliard d'euros (groupe ERAM)*

Dirigeant

Xavier Biotteau, Président du Groupe ERAM

Personnes interviewées

*Clémence Cornet, Directrice Marketing
Gauthier Bedek, Responsable R&D*

Date d'entrée dans la démarche Economie de la fonctionnalité

*2017 (accompagnement individuel de
l'entreprise)*

Pourquoi l'économie de la fonctionnalité ?

Alors que la mode est aujourd'hui la deuxième industrie la plus polluante au monde, une étude conduite par le Groupe ERAM a estimé que 70% des garde-robes n'étaient pas portées. Or, selon le cabinet Utopie, si 70% des marques disparaissaient, personne n'en serait réellement affecté. Face à ces constats, le Groupe ERAM a souhaité apporter des réponses aux attentes des consommateurs qui souhaitent que les marques s'engagent et soient réellement utiles.

En tant qu'entreprise familiale attachée à ses valeurs et à son ancrage territorial, le groupe ERAM s'est doté, sous l'impulsion de son actuel PDG Xavier Biotteau, d'un programme désigné « Change for Good », dont l'ambition est de transformer l'ensemble des activités et des entités du groupe, de la fabrication à la distribution, en passant par l'innovation dans le modèle économique. L'enjeu est, tout en économisant les ressources, de maintenir les marges et de garantir la croissance de l'entreprise. Pour Xavier Biotteau, la croissance n'est pas une fin en tant que telle, mais « un moyen de faire les choses bien » sur le plan social et sociétal, et notamment de conserver un outil de production, « La manufacture », en France. C'est dans ce contexte qu'a été conçue l'offre de « mode renouvelable », portée par l'atelier BOCAGE, en cohérence avec l'ensemble du programme Change for Good. Le fait de disposer des compétences techniques et de l'outil industriel en France s'est révélé être un atout déterminant pour le déploiement de l'activité de reconditionnement et de refabrication nécessaire à l'offre.

Résultats et effets constatés

Offre et modèle de revenus

Structure pilote au sein du groupe ERAM sur l'innovation dans les modèles économiques, l'atelier BOCAGE propose aujourd'hui une offre de location de chaussures pour femmes de la marque BOCAGE, sur abonnement, au tarif de 29 € par mois l'été et 34 € l'hiver. Une étude ayant démontré que chaque cliente disposait chez elle, en moyenne, de six paires de chaussures, l'offre leur donne la possibilité de disposer d'une nouvelle paire tous les deux mois, ce qui permet d'éviter les paires « dormantes » et limite de facto un éventuel effet rebond.

Après avoir été louées une fois, (à terme deux fois) les chaussures sont reconditionnées à la manufacture d'Angers et proposées ensuite en offre de seconde main, avec une décote de 50% sous la marque « Comme neuves », proposées au sein d'un corner dédié dans les boutiques BOCAGE.

Un an après le lancement initial de l'offre, 1.350 clientes étaient abonnées au service. L'offre de seconde main a reçu un accueil très favorable, et permet notamment à une nouvelle clientèle d'accéder à l'offre. Cette offre a permis de multiplier le nombre de points de contacts avec les clientes, tout en valorisant les compétences des vendeuses en boutiques, dont le métier évolue vers celui de conseillère en style.

Offre et modèle de revenus (suite)

Déployée progressivement, de manière agile à travers un réseau de boutiques pilotes, l'offre l'atelier BOCAGE a été améliorée progressivement, tant au niveau de ses modalités de déploiement que du choix proposé aux clientes et de son tarif. Alors qu'elle a été initialement conçue pour être proposée en ligne, l'offre intègre désormais la possibilité de souscrire directement en boutique, ce qui semble correspondre aux attentes des clientes puisque 50% des souscriptions viennent aujourd'hui de ce canal. Alors qu'un choix limité était initialement proposé, l'offre est aujourd'hui disponible pour l'ensemble de la collection. Enfin, l'offre a été lancée alors même que l'outil industriel de reconditionnement (hygiénisation et reformage) n'était pas encore près. Il a été développé par la suite et a fait l'objet de brevets spécifiques.

Des extensions de cette offre sont d'ores et déjà à l'étude. Ainsi, il est envisagé la possibilité de louer deux fois les mêmes paires de chaussures, avant de les proposer à la vente en seconde main dans le cadre de l'offre « comme neuves ». Une nouvelle offre de location de seconde main est aussi à l'étude, ainsi qu'une offre spécifiquement conçue pour les hommes, dont les habitudes de consommation ne sont pas les mêmes. L'objectif de ces offres étant d'allonger à la fois la durée de vie et l'intensité d'usage des chaussures, ce qui permettra au groupe ERAM d'économiser sur ses approvisionnements matières, tout en consolidant sa relation client et en maintenant ses marges.

Partenariat, coopération et partage de la valeur

Même si cela n'était pas dans l'intention initiale, ERAM se trouve indirectement, du fait des dimensions multiples de cette nouvelle offre, dans une plus grande posture d'ouverture aux partenariats et aux apports de compétences extérieures. C'est notamment le cas à travers l'apport d'expertise pour les plateformes web ou l'écoconception. La mise en œuvre de l'atelier BOCAGE, mobilisant de nombreux aspects de l'économie circulaire (innovation servicielle, réemploi, reconditionnement et recyclage, reverse logistique) a fait évoluer la relation de la marque BOCAGE avec La Manufacture (site de production de chaussures), ainsi qu'avec la logistique pour les livraisons et les retours des chaussures.

Production et travail

L'enjeu pour ERAM, à travers l'ensemble du programme Change for Good, est avant tout de continuer à faire travailler les salariés, en proposant à ces derniers une évolution qualitative de leur travail.

La mise en place de cette nouvelle offre a permis le développement d'un nouveau savoir-faire de haute cordonnerie pour le reconditionnement, l'hygiénisation et la remise à la forme des chaussures. Ce nouveau métier, pour lequel une personne a été spécialement recrutée, a nécessité un travail de R&D ayant abouti au dépôt de plusieurs brevets. A terme, le développement de ce type de savoir-faire devra contribuer à renforcer le niveau de qualité, mais aussi l'agilité et la différenciation de La Manufacture, l'outil industriel du groupe ERAM. Côté boutique, c'est le métier des conseillères de vente qui se trouve valorisé, ces dernières ayant été formées au conseil personnalisé en style pour les clientes. Un coin « VIP » dédié à l'offre a été installé dans les boutiques, avec un parcours client spécifique ne nécessitant plus, par exemple, de passage en caisse.

“



Si la mode n'est pas faite pour durer, la mode se doit d'être durable. ”

Clémence Cornet, Directrice Marketing

Intérêt environnemental

Un bilan carbone et une analyse de cycle de vie (ACV) ont été menés par ERAM de manière comparative sur l'offre de vente « classique » et l'offre combinée location et « Comme neuves » (2 mois de location d'une paire de chaussures avant revente en occasion). Il a ainsi été mesuré que la nouvelle offre permettait de diminuer de 30% l'impact environnemental par comparaison à l'offre « classique », sur les trois indicateurs suivis que sont la contribution au changement climatique, l'eutrophisation et l'épuisement des ressources non renouvelables.

Les efforts nécessaires en termes d'écoconception des chaussures, du procédé de reconditionnement et d'hygiénisation, ainsi que du packaging, du conditionnement pour expédition et de la logistique inverse ont été rendu possibles, et surtout viables économiquement, par le haut niveau de qualité des produits et leur positionnement sur un segment haut de gamme.

Afin d'éviter un éventuel effet rebond, le dimensionnement de l'offre, en particulier la durée des périodes d'abonnement et la fréquence des renouvellements possibles, ont été calculés pour tenir compte des habitudes de consommation du segment de clientèle visé, qui achète en moyenne six paires de chaussures par an.

En synthèse

L'accueil favorable donné à cette nouvelle offre l'atelier BOCAGE, tant par les clientes que par les salariés du groupe, ouvre de nouvelles perspectives pour le groupe ERAM. Outre les extensions de cette offre à d'autres segments, ERAM explore de nouvelles offres servicielles sur le marché de la chaussure de travail, avec la marque PARADE, ou encore une offre de chaussures connectées avec détection de chute pour le marché des séniors.

POUR EN SAVOIR PLUS

Sur le site internet de l'ADEME :

<https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite>

Le site du bénéficiaire : <https://www.groupe-eram.com/>

Lien vers l'atelier BOCAGE : <https://l'atelierbocage.fr/>

Le site de l'ADEME en Pays de la Loire : <https://paysdelaloire.ademe.fr/>

CONTACT

Clémence Cornet : ccornet@bocage.fr

ADEME Direction régionale Pays de La Loire :

Philippe Vincent

philippe.vincent@ademe.fr



Crédit Photo : IPGutenbergUKLtd/iStock/GettyImages Plus/GettyImages/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.





ILS L'ONT FAIT



ISOVATION

EXPERIENCE DE L'ENTREPRISE EN ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE

Prévention des risques de rupture de la chaîne du froid

Activité

Solutions isothermes pour la santé et l'alimentation
Expertise, conseil et audit
Solutions intégrées pour le respect de la chaîne du froid.

Localisation

Provence-Alpes-Côte d'Azur
Avignon (Vaucluse)

Effectif / Chiffre d'affaires

13 personnes
CA : 2,7 millions d'euros en 2017

Dirigeant

Philippe Carles, PDG

Date d'entrée dans la démarche

Economie de la fonctionnalité

Année de lancement : 2012
Participation à l'action collective « CAP EF »

Pourquoi l'économie de la fonctionnalité ?

Depuis la reprise d'ISOVATION par Philippe Carles, son actuel PDG, l'entreprise s'est fortement investie sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), notamment à travers des démarches d'écoconception de ses produits, ayant par exemple conduit à l'utilisation de matériaux issus du recyclage pour leur fabrication. Elle a ainsi bénéficié du programme « Filidéchet » mis en place par l'ADEME et la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Les chutes et rebuts de production sont aujourd'hui systématiquement valorisés, au départ sous forme énergétique, puis par une véritable valorisation matière. ISOVATION étudie aussi l'emploi de matériaux biosourcés locaux, comme la paille et la balle de riz, pour la conception de ses futurs produits d'emballage isothermes. Après avoir suivi une réunion de présentation à l'économie de la fonctionnalité organisée par le CARMA avec l'Institut INSPIRE et le Club des Entrepreneurs du Pays de Grasse, Philippe Carles a rapidement eu l'intuition qu'un modèle serviciel couvrant l'intégralité de la chaîne du froid était une opportunité à saisir pour ISOVATION. Il s'est donc inscrit dans la première action collective « CAP EF », lancée à Grasse en 2012, avec le soutien de l'ADEME et de la Région.

Résultats et effets constatés

Offre et modèle de revenus

La démarche d'accompagnement a rapidement permis de faire émerger une nouvelle offre : de la vente d'emballages isothermes à une offre intégrée centrée sur la prévention des risques de rupture de la chaîne du froid. Toutefois, pour des raisons liées à son cycle de développement, ISOVATION n'était pas en mesure de porter elle-même cette nouvelle offre. Avec Luc Tournaire un des autres chefs d'entreprise participant à l'accompagnement collectif Cap EF, lui-même spécialisé sur l'emballage de produits à haute valeur ajoutée comme des huiles essentielles et des arômes, il a été décidé de créer une nouvelle structure dédiée : Ship Track and Control (STC). STC est donc aujourd'hui la structure qui porte, avec le soutien financier de l'ADEME, l'offre en économie de la fonctionnalité d'ISOVATION, tout en travaillant étroitement avec cette dernière et en mutualisant des ressources et compétences communes. L'offre de STC repose donc sur une expertise de la chaîne du froid, avec des composantes d'audit, de conseil, d'accompagnement du changement et de gestion intégrée de la logistique avec un engagement sur une garantie de résultat. A ce jour, un client, exportateur de denrées alimentaires périssables, a contractualisé sur une offre réellement intégrée en économie de la fonctionnalité, avec un modèle économique reposant sur le partage des économies réalisées grâce à la prévention de la perte de denrées alimentaires.

Partenariat, coopération et partage de la valeur

La transition vers ce nouveau modèle économique a conduit les deux entreprises, ISOVATION et la nouvelle structure Ship Track and Control, à réaliser d'importants investissements en recherche et développement (R&D), que ce soit sur les produits eux-mêmes, les processus de surveillance et de contrôle de la chaîne du froid, ou encore les systèmes d'information et les dispositifs de traçabilité nécessaires, ce qui a nécessité de mobiliser des expertises externes pointues, et le soutien financier de l'ADEME.

Production et travail

La conséquence en a été un renforcement des compétences internes, et donc de l'autonomie des salariés, désormais responsabilisés sur le résultat, ainsi que de la capacité de réponse de l'entreprise aux besoins de ses clients.

Cette évolution des compétences a été prolongée par une évolution des méthodes de travail et de l'organisation. Les salariés se sentent mieux dans leur travail, plus en phase avec les valeurs portées par l'entreprise. Cela dit, ISOVATION cherche toujours à s'améliorer notamment en poursuivant l'effort en termes d'écoconception.

En termes de gouvernance, la nécessité d'une grande expertise et d'une connaissance fine de chaque cas particulier amène à responsabiliser chaque acteur et à renforcer les capacités d'écoute et de communication en interne (et au sein de l'écosystème productif) pour détecter les éventuelles difficultés et les traiter le plus précocement possible.

La gestion de l'information nécessite une attention particulière. Il s'agit notamment d'identifier quelle information sera la plus pertinente pour permettre de répondre le plus précisément possible à l'attente des clients. Chaque cas étant particulier, ces informations ne sont pas les mêmes à chaque fois. Cela implique donc une grande vigilance sur les points critiques de la chaîne du froid qui peuvent être en amont, pendant le transport et en aval.

Lien au territoire

Reconnue au sein de son secteur d'activité, ISOVATION l'est aussi sur son territoire où elle est reconnue comme une entreprise exemplaire. Des actions de mutualisation d'équipements et de services, logistique notamment, ont été déployées en partenariat avec d'autres entreprises de la zone d'activité. Selon Philippe Carles, « *c'est l'économie de la fonctionnalité qui nous a fait réaliser à quel point nous étions ancrés sur le territoire* ».

Intérêt environnemental

Même si Philippe Carles reconnaît volontiers que des efforts d'écoconception restent nécessaires, notamment sur le service et la logistique plus que sur l'emballage lui-même (qui fait déjà l'objet d'une démarche poussée d'écoconception), les avantages environnementaux de la nouvelle offre découlent notamment d'une optimisation des prestations logistiques qui permettent de réduire à la fois les casses alimentaires (pertes liées au stockage et au transport) et les consommations de carburant.

“ Il faut être conscient que cela va être long et demander du temps et de l'investissement. Mais le jeu en vaut la chandelle car c'est une vraie nouvelle vision de l'entreprise et de ses leviers de performance qui s'ouvre ensuite. C'est un moyen phénoménal de booster l'entreprise tout en lui permettant de développer une nouvelle utilité sociale et environnementale. L'économie de la fonctionnalité permet de donner un nouveau sens au travail. ”



Philippe Carles, PDG d'ISOVATION

En synthèse

Un investissement important et soutenu a été nécessaire pour ISOVATION, avec la création d'une structure dédiée (Ship Track and Control) pour le portage de la nouvelle offre, un effort très significatif en R&D, la conception d'un nouveau système d'information et la mise en place d'un écosystème productif reposant sur la confiance. Mais le jeu en valait la chandelle. Pour ISOVATION et Ship Track and Control, ce sont des activités radicalement nouvelles qui ont pu être créées, avec un effet de levier sur la transformation des activités existantes, le tout ayant permis à la fois de gagner de nouveaux marchés, de renforcer l'autonomie et le sens au travail pour les salariés, tout en ancrant mieux l'entreprise sur son territoire. De réelles synergies avec d'autres composantes de l'économie circulaire, comme l'écoconception et l'écologie industrielle et territoriale, ont aussi pu être déployées.

Zoom sur l'accompagnement

En préalable au soutien individuel apporté à la finalisation de l'offre, les apports des processus d'accompagnement collectifs sont déterminants. Ils permettent le renforcement des compétences, ils aident à se poser des questions qu'on ne se serait pas posées sans cela, et ils ouvrent sur une enrichissante dynamique collective avec la création de réseaux de pairs à pairs. Par ailleurs, le temps de la maturation pendant et après l'accompagnement est essentiel. C'est conscient de l'importance de cette question du temps et de la dynamique de réseau que Philippe Carles a souhaité et impulsé la création du Club Terre d'EFC en Avignon.

POUR EN SAVOIR PLUS

Sur le site internet de l'ADEME :
<https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite>

Le site du bénéficiaire :
www.isovation.com

Le site de l'ADEME en Provence-Alpes-Côte d'Azur :
www.paca.ademe.fr

CONTACTS

Philippe Carles
Tél : 04 90 16 53 91
philippecarles@isovation.com
ADEME Direction régionale Provence-Alpes-Côte d'Azur
Anne-Marie Fruteau De Laclous
anne-marie.fruteaudelaclous@ademe.fr

ADEME



Agence de l'Environnement
et de la Maîtrise de l'Énergie

Crédit Photo : Cecilie_Arcurs/E+/GettyImages

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.





TRAJECTOIRE D'ENTREPRISE EN ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE LDE

Permettre à chaque élève de mieux réussir de manière différenciée

Activité

Distribution de livres et ressources numériques à destination des établissements scolaires

Localisation

*Grand Est
Molsheim (Bas Rhin)
Filiale en Allemagne
Bureau à Dakar
Représentation aux Etats-Unis
Activités dans 90 pays*

Effectif / Chiffre d'affaires

*60 personnes
CA : de 20 à 70 millions d'euros (forte variabilité en fonction du calendrier des réformes scolaires)*

Dirigeant

Frédéric Fritsch, PDG

Date d'entrée dans la démarche Economie de la fonctionnalité

*Année de lancement : 2016
Participation à l'action collective portée par Idée Alsace animée par ATEMIS.*

Pourquoi l'économie de la fonctionnalité ?

Créée en 1997, LDE est devenu leader de la distribution de livres, manuels et ressources scolaires en 2010. Cette activité, soumise à de fortes variations en fonction du calendrier des réformes, subi aussi la pression concurrentielle de grossistes dont l'approche est essentiellement fondée sur un rapport prix / volumes. En complément de son activité de distribution de livres et manuels scolaires, LDE a progressivement développé une offre de service auprès des établissements scolaires de plus en plus intégrée, notamment pour les lycées français à l'étranger. Cette offre de service intégrée est d'ailleurs traduite dans le logo ci-contre, à travers la devise : « *Rendre les choses simples* ». Avant même de se lancer dans la démarche de mise en œuvre de l'économie de la fonctionnalité (EF), une approche servicielle a ainsi été proposées aux établissements scolaires clients de LDE, tant en France qu'à l'étranger, consistant en une aide à la gestion des prêts de livres, ou encore une assistance logistique sur les stocks, les réassorts et les livraisons complète et personnalisée. LDE étant membre d'Idée Alsace, elle a pu participer à plusieurs initiatives collectives proposées par l'association, notamment sur le Bilan Carbone. Elle a très vite saisi l'opportunité de mieux structurer sa démarche à travers un accompagnement collectif à la mise en œuvre de l'EF proposée par Idée Alsace avec un accompagnement par ATEMIS.

Résultats et effets constatés

Offre et modèle de revenus

En gardant une approche centrée sur le client et en cherchant à adopter son point de vue, LDE a pu aller plus loin que sa devise « *Rendre les choses simples* » (même si cela doit bien sûr rester vrai) pour s'impliquer dans une mission désormais centrée sur l'approche pédagogique. Cette évolution qui a conduit à une nouvelle formulation de la mission de l'entreprise qui est désormais de « *permettre à chaque élève de mieux réussir de manière différenciée* ».

C'est dans cet objectif qu'a été lancée l'offre « POPLAB » (Préparer Organiser et Partager) les cours) qui a nécessité trois années de préparation et de développement. Cette offre de service repose sur une plateforme logicielle et une offre de service en ligne permettant aux enseignants de préparer leurs cours et de les partager avec leurs pairs et avec leurs élèves.

En complément de cette nouvelle offre POPLAB, les autres offres de services ont été maintenues ou renforcées, ce qui permet à LDE de se positionner aujourd'hui comme un intégrateur de ressources et de moyens pédagogiques, de la fourniture de livres ou manuels papiers à l'équipement complet des salles de cours et de travaux pratiques, en passant par la mise à disposition de logiciels sous une forme « software as a service » accessible par abonnement.

Partenariat, coopération et partage de la valeur

Cette nouvelle offre a nécessité de construire un environnement coopératif plus large, avec les fournisseurs mais aussi avec les institutions, le rectorat ou les éditeurs (notamment Canopée – dépendant du ministère de l'éducation). Elle a aussi donné lieu à une réflexion approfondie sur le partage de la valeur avec les acteurs de l'écosystème contributifs, la pertinence et le succès de l'offre dépendant notamment de l'implication des enseignants et de leurs contributions à la création d'une base de connaissance partagée. A titre d'exemple, les utilisateurs partageant le plus volontiers leurs contenus et contribuant ainsi à enrichir la plateforme se voient crédités de droits d'utilisation élargis.

Plus largement, les gains de productivité reposent aujourd'hui largement sur une meilleure organisation et une circulation plus fluide de l'information entre prestataires et fournisseurs contribuant à l'offre ainsi qu'avec le client.

Par ailleurs, le déploiement de l'offre a nécessité le renforcement des partenariats existants et l'identification de nouveaux partenaires, notamment sur la conception de plateformes de services web.

Production et travail

En interne, la nouvelle offre a permis une évolution de l'organisation et des compétences, notamment pour les commerciaux dont le rôle d'écoute et de conseil est désormais essentiel. Cette valorisation des compétences est une véritable valeur ajoutée pour une entreprise comme LDE, qui rencontre des difficultés à recruter et conserver des personnes qualifiées. Par ailleurs, l'offre supposant l'animation d'une communauté partageante, un poste dédié a été créé.

Lien au territoire

Pour une entreprise comme LDE, qui opère dans le monde entier, parler de lien au territoire peut sembler paradoxal. Mais c'est bien grâce à un écosystème d'acteurs locaux et aux compétences disponibles sur le territoire qu'elle a pu mettre au point et commercialiser sa nouvelle offre.

Intérêt environnemental

Une étude réalisée dans le cadre d'une précédente action collective proposée par Idée Alsace a pu montrer que la logistique, notamment les expéditions en urgence et les réassorts, sans parler des erreurs de commande ou de livraison, impactaient fortement le bilan carbone. Les gains de productivité atteints grâce à une meilleure coordination des acteurs de l'écosystème productif, et l'intégration d'une offre servicielle intégrant une gestion complète des stocks et de la logistique pour le compte du client impactent ainsi favorablement le bilan carbone de l'entreprise.

Même si la nouvelle activité, en reposant sur le numérique n'est pas sans impacts, et qu'une réflexion doit être menée sur cet aspect, on peut ajouter que la nouvelle offre servicielle, reposant notamment sur une meilleure coopération et un partage de contenu entre enseignants et élèves sera potentiellement moins impactante qu'une offre basée sur la vente en volume de manuels et ouvrages pédagogiques.



« Il y a un vrai plaisir intellectuel à découvrir et explorer le concept d'économie de la fonctionnalité. Pour un dirigeant, qui peut souvent être absorbé par les servitudes de la gestion au quotidien, c'est rafraîchissant et stimulant. La dimension collective de l'accompagnement, qui permet au groupe de progresser ensemble, est un aspect important du processus. »

»

Frédéric Fritsch, PDG de LDE

En synthèse

Face à une évolution aussi radicale de l'offre, qui constitue un véritable « saut dans l'inconnu » nécessitant d'importants investissements dont le retour ne sera parfois mesurable qu'après plusieurs années de commercialisation, LDE a préféré adopter une démarche prudente et pragmatique, consistant à « propager », progressivement les principes de l'EF à l'ensemble de son offre, par ajouts ou transformation des services existants. Concrètement, il s'agit de tenir compte du rythme et des capacités d'évolution de chaque client, sans forcément le contraindre au « tout numérique » ni lui imposer une offre dont il ne percevrait pas les bénéfices. Toutefois, un effet immédiat, concrètement mesurable et fortement impactant pour l'entreprise a été une amélioration de son taux de réussite commercial sur les grands projets, par la mise en place des conditions d'un dialogue plus ouvert et constructif dans les processus d'avant-vente.

Zoom sur l'accompagnement

L'effet « réseau » a été essentiel. LDE, membre de longue date d'Idée Alsace, a bénéficié d'autres dispositifs d'accompagnement, notamment sur le bilan carbone, et ainsi tissé des relations de confiance avec ses pairs, les équipes d'Idée Alsace et les institutions locales. Au-delà des possibilités offertes aux dirigeants par des réseaux comme l'APM (Association pour le Progrès du Management), la dimension opérationnelle et collective d'un processus d'accompagnement tel que celui proposé par Idée Alsace permet de faire rapidement le lien entre les concepts et la réalité de terrain.

POUR EN SAVOIR PLUS

Sur le site internet de l'ADEME :
<https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite>

Le site du bénéficiaire :
www.lde.fr

Le site de l'ADEME en Région Grand Est :
<https://grand-est.ademe.fr/>

CONTACTS

Frédéric Frisch
frederic@lde.fr

ADEME Direction régionale Grand Est
Laurent Poulain
laurent.poulain@ademe.fr



Crédit Photo : kali9/E+/Gettyimages

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.





LES ANGES GARDINS

EXPERIENCE DE L'ENTREPRISE EN ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE

Bien manger, respecter l'environnement et réinsérer le travail dans la vie des gens

Activité

Animation d'un système alimentaire territorialisé : exploitation de micro-parcelles et ferme bio, formation au bien vivre alimentaire, restauration bio, insertion par l'activité économique

Localisation

*Hauts-de-France
Vieille-Eglise (62)*

Effectif / Chiffre d'affaires

*13 salariés permanents ; 60 salariés en insertion
CA : 1,5 millions d'euros*

Dirigeant

Dominique HAYS, directeur

*Mise en lecture des activités développées en s'appuyant sur **le référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération***

Pourquoi l'économie de la fonctionnalité ?

La commune d'Audruicq est située sur un territoire rural au contact de trois agglomérations (Calais, Dunkerque et Saint Omer). A la fin des années 2000, les élus de la Communauté de communes jettent les bases d'un pôle d'innovation et d'expérimentation autour de l'alimentation, qui deviendra l'écopôle alimentaire de la région d'Audruicq. Les Anges Gardins sera l'une des deux associations pionnières à s'installer. Elle a pour vocation de porter des actions d'éducation à l'alimentation (formation, ateliers, sensibilisation autour du bien vivre alimentaire) et de promouvoir l'insertion par l'activité économique via la production de maraîchage biologique (production, transformation, conditionnement, livraison...). En 2015, l'association installe une micro-ferme à Loos-en-Gohelle, avec 4 vocations : la production de fruits et légumes bio, la logistique des derniers kilomètres (tournée de livraison dans les points relais), le développement de lien plus étroit avec les habitants (chantiers coopératifs apprenants : permaculture, lombricompostage...) et la vente en direct au consommateur. Sur le modèle de production en microsites naît le projet « d'Archipel nourricier » qui consiste à exploiter des parcelles délaissées en milieu urbain en impliquant les habitants dans leur mise ne valeur, constituant ainsi une « trame nourricière » superposée avec la trame verte reliant les communes de Loos-en-Gohelle, Lens et Liévin.

L'économie de la fonctionnalité s'est imposée comme une grille de lecture évidente de la démarche qu'avait l'association, permettant de mettre en cohérence le modèle et d'en approfondir certains aspects.

Résultats obtenus

Offre et modèle de revenus

A travers son approche multifonctionnelle de l'alimentation, l'association s'appuie davantage sur une logique servicielle (au sens des usages et de rendre service, « Bien manger ») que sur la simple fourniture de biens (« Produire des légumes pour des bouches à nourrir »). Les effets bénéfiques écologiques et sociétaux sont recherchés et reposent sur l'ancrage territorial : 60% des achats et des salaires retournent au territoire, les services écosystémiques sont maintenus au sein du territoire et des personnes peu ou pas qualifiées trouvent un travail et une place dans la société.

Le modèle de revenus s'organise autour du principe de multifonctionnalité alimentaire. 85% du budget est couvert par des subventions provenant d'une trentaine de sources différentes en lien avec les thématiques couvertes par l'activité : éducation à l'alimentation, réduction de l'obésité, développement rural, insertion, cohésion sociale, activités dans les quartiers sensibles (avec l'archipel nourricier, les chantiers coopératifs locaux, les échanges de savoir-faire et de talents), valorisation de territoires spécifiques, nouveaux moyens de production maraîchère, revalorisation de sites et sols pollués et sensibilisation des habitants aux questions de pollution, distribution de paniers solidaires pour les allocataires des minima sociaux.

Offre et modèle de revenus (suite)

A chaque subvention est associée un projet d'innovation sociale, sociétale ou environnementale dont la durée ne dépasse pas trois ans.

Les 15% d'autofinancement proviennent de la vente de produits, l'organisation d'ateliers, de formations... Cet axe permet de poursuivre les projets au-delà de la phase d'innovation.

Pour stabiliser le modèle de revenus, il faudrait pouvoir intégrer la temporalité de l'innovation sociale qui se joue sur une durée de 8-9 ans. L'association se heurte au système actuel de financement de projets innovants qui porte sur 3 ans au maximum.

Partenariat, coopération et partage de la valeur

La coopération est au centre du fonctionnement de l'association et est un point difficile à animer sur le temps long pour des raisons culturelles en particulier. Ces raisons tiennent au fait, d'une part, que l'engagement associé à la coopération se heurte aux habitudes d'autonomie, voire d'individualisme, et que, d'autre part, l'activité agricole a un biorythme propre qui ne permet pas toujours de prévoir (des réunions avec des cultivateurs peuvent être annulées en fonction de la météo).

L'association coopère avec différents acteurs. La fixation des prix des paniers distribués se fait avec les producteurs (principe de transparence) qui sont rémunérés selon ce qui leur semble juste. L'association coopère aussi avec le réseau d'acteurs impliqués dans les chantiers participatifs qui sont rémunérés en « Manne », la monnaie créée par les Anges Gardins. Cette monnaie permet de reconnaître la valeur de l'engagement des personnes, la contribution au maintien de la biodiversité... et de la « monétariser » dans un système d'échange de savoirs, de biens ou de services (la rémunération d'un service est toujours de 40 Mannes, quelque soit le nombre de bénéficiaires). Aujourd'hui, 140 personnes adhèrent au système d'échange.

Production et travail

Les Anges Gardins s'appuie sur 60 personnes en insertion (contrats de 6 mois à 2 ans), travaillant au maraîchage, à la transformation, au service. Plutôt que de réinsérer les gens au travail, l'association « réinsère le travail dans la vie des gens » : reprendre des habitudes de travail, élaborer un projet professionnel, ... Les chantiers coopératifs permettent de valoriser les compétences, de reconnaître l'engagement.

Les équipes de permanents apportent un encadrement technique ou socio-professionnel. Compte tenu de la diversité des activités de l'association, chaque collaborateur se retrouve à l'articulation de 4 métiers en moyenne. Leurs périmètres fluctuent également en fonction des projets. Il faut donc réinventer la manière de faire, faire basculer les mentalités de la réussite individuelle (ou de l'échec) vers l'organisation en plateau, à travers notamment des temps et des espaces de retour d'expériences.

Lien au territoire

La valeur créée par les Anges Gardins est éminemment immatérielle et bénéficie au territoire (éducation à une alimentation et un environnement sains, maintien de la biodiversité, retour à l'emploi, développement d'activités économiques etc.). L'ancrage territorial est renforcé par l'activité elle-même, qui repose sur la culture de micro-parcelles de terrain réparties dans l'espace.

“ Nous proposons un système auquel les gens consentent, mais qui suppose de leur part un réagencement de leurs représentations et de leurs comportements, dans un contexte culturel qui porte à l'isolationnisme, à l'autarcie. Il ne suffit pas d'offrir un nouveau plateau de jeu, encore faut-il que les joueurs eux-mêmes changent. Et ça prend du temps de réapprendre à discuter avec les autres ! ”



Dominique HAYS, directeur Les Anges Gardins

Intérêt environnemental

La question environnementale est intégrée aux activités : maraîchage bio, corridor écologique associé à l'archipel nourricier, pratiques culturelles et d'élevage de maintien de la diversité spécifique (poules). Les déplacements des personnes entre les sites sont associés à la logistique des tournées de livraison et à l'organisation du travail (répartition de certains postes à mi-temps sur chaque site). Cette optimisation repose davantage sur l'efficacité de l'organisation que sur des postures dogmatiques (locavorisme, par exemple).

Zoom sur l'accompagnement

L'économie de la fonctionnalité a permis de mettre des mots sur des intuitions et des modes de fonctionnement. Elle permet surtout de donner une cohérence d'ensemble à la stratégie et à l'organisation, et donne en conséquence une grille de questionnement des pratiques et de leurs éventuels glissements dans le temps, des points de vigilance sur des choses acquises qui font partie du modèle économique (exemple : que les usagers soient associés, qu'il y ait des concertations régulières avec les prestataires de services, même si leur participation reste faible...). Des enrichissements conceptuels amènent à réinterroger par exemple le travail, cette activité immatérielle qu'il faut réengager dans un lien avec la nature. D'autres effets utiles ont été constatés, tels que l'organisation d'espaces de réflexivité autour des actions menées (pourquoi ça s'est bien passé ? qu'aurait-on pu faire de différent ?), le renforcement des postures de coopération (prendre en compte les contraintes des uns et les autres) etc.

POUR EN SAVOIR PLUS

Sur le site internet de l'ADEME :

<https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite>

Le site du bénéficiaire :

<https://horizontalimentaire.fr/angesgardins>

Le site de l'ADEME en Hauts-de-France :

<https://hauts-de-france.ademe.fr/>

CONTACTS

Dominique HAYS

dhays@angesgardins.fr

ADEME Direction régionale Hauts-de-France

Marie TISON

marie.tison@ademe.fr



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.





MICHELIN

EXPERIENCE DE L'ENTREPRISE EN ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE

Vendre des kilomètres parcourus et une performance du pneu

Activité

Conception et fabrication de pneumatiques

Localisation

*Auvergne-Rhône-Alpes
Clermont Ferrand*

Effectif / Chiffre d'affaires

*125.000 personnes
CA : 21,9 milliards d'euros*

Dirigeant

Florent Menegaux, Président

Personnes interviewées

*Nicolas Beaumont, Senior VP Sustainable
Development and Mobility
Denis Joubrel, responsable Services et
Solutions*

Date d'entrée dans la démarche d'économie de la fonctionnalité

Début 2000

Pourquoi l'économie de la fonctionnalité ?

L'économie de la fonctionnalité relève, pour le groupe Michelin, d'un positionnement stratégique fort sur le concept de mobilité durable. L'enjeu n'est donc pas le pneumatique mais bien l'ensemble de son environnement, ce que traduit par exemple l'investissement du groupe, historiquement, sur les véhicules (par exemple la Michelin ou les avions Bréguet), les cartes routières ou aujourd'hui les GPS. Travailler sur l'environnement du pneumatique et sur une gestion complète des mobilités permet de mieux maîtriser des conditions d'exploitation opérationnelle des pneumatiques et de leur cycle de vie, dans un objectif de réduire les pertes de valeur associées au gaspillage de matière. Pour Michelin, il s'agit par ce moyen de lier l'intérêt du client à celui de l'entreprise.

Ce que recherche Michelin, avec l'économie de la fonctionnalité, c'est de s'engager sur le long terme pour proposer à ses clients des solutions de mobilité avec le moins d'impacts possible. Historiquement, l'approche marché et le modèle économique de Michelin n'ont d'ailleurs jamais été vraiment centrés sur la seule « économie du produit » : l'entreprise a depuis longtemps déployé des offres de services complémentaires. Un produit comme le pneumatique étant très sensible aux conditions d'usage, et ces dernières pouvant avoir, alors même que l'entreprise n'y serait pour rien, un fort impact sur la performance et la durabilité des produits. L'impact potentiellement négatif sur l'image du produit et de l'entreprise tout entière sont donc à maîtriser.

Plus récemment, au tournant des années 2000, des progrès technologiques ont permis de proposer sur le marché des pneus à la fois plus efficaces et plus durables. Mais la durée de vie accrue des produits ne pouvant être intégralement répercutée sur leur prix de vente, du fait des conditions du marché, il a été nécessaire d'innover sur le modèle économique. L'enjeu était de créer le maximum de valeur pour le client, comme pour Michelin.

Résultats et effets constatés

Offre et modèle de revenus

Le premier marché sur lequel une offre servicielle a été proposée est celui des pneumatiques pour trains d'atterrissages d'avion. Dès le début des années 2000, il a été proposé aux compagnies aériennes une offre facturée à l'atterrissage, Michelin se chargeant de l'ensemble de la gestion des pneumatiques. Ce sont ensuite les pneumatiques pour les engins d'exploitation de mines à ciel ouvert qui ont été proposées avec ce type de contrats de performance, sur la base d'une contractualisation liée au taux d'utilisation du véhicule. Pour maîtriser au mieux les conditions d'exploitation des pneumatiques, et allonger leur durée de vie, l'offre intégrait jusqu'au réglage des véhicules et au nettoyage des pistes.

Mais l'offre la plus emblématique du positionnement de Michelin sur l'économie de la fonctionnalité a été Michelin Fleet Solutions, dédiée aux flottes de poids lourds pour le transport de marchandises ou de personnes. L'offre complète intègre la gestion de la flotte, la formation des chauffeurs, l'optimisation du réglage des trains roulants et de la pression de pneus, avec différents niveaux d'option et d'engagement. Michelin reste propriétaire des pneus. Au-delà des seuls poids lourds routiers, l'offre est aussi proposée pour les métros, comme c'est le cas à Paris.

Offre et modèle de revenus (suite)

Michelin s'engage sur un gain global de performance, mesuré en gramme de pneu par kilogramme transporté par kilomètre, à partir d'un état zéro établi contractuellement au début de chaque contrat. Le partage de la valeur avec le client repose sur des objectifs quantifiables de minimisation de la consommation de matière première par optimisation de l'épaisseur de la gomme. L'offre repose sur une promesse de prix garanti au kilomètre, incluant une gestion complète, la prise en charge de la maintenance et de l'administration du parc de pneus et la garantie d'une conformité réglementaire. La consommation en énergie des véhicules étant trop multifactorielle et dépendante de facteurs comportementaux, elle ne fait pas aujourd'hui l'objet d'un partage contractuel de la valeur.

Les pneus étant des organes de sécurité critiques, Michelin assure une garantie et prend la responsabilité juridique de l'ensemble, pneus et services d'accompagnement, y compris lorsque l'exploitation est assurée par un partenaire agréé.

Fortement contextualisée, ce type d'offre est aujourd'hui connue et structurée en Europe, et plusieurs concurrents de Michelin proposent aujourd'hui des offres sur le même modèle. Michelin et les opérateurs concurrents proposant ainsi aux transporteurs de gérer l'ensemble de leur parc de pneus, quels que soit au départ du contrat les pneus montés sur les camions, même s'ils ont été vendus ou installés par un concurrent.

Sur le marché des trains d'atterrissage d'avion, la pénétration de ce type d'offre est de l'ordre de 50% du marché. Sur les poids lourds la pénétration est de l'ordre de 20% en Europe, avec une histoire déjà ancienne (près de 50 ans au Royaume Uni), mais un peu moins élevée sur les autres marchés où Michelin est présent. Michelin gère aujourd'hui, avec ce type de contrats, plus de 1 million de véhicules dans le monde. Pourtant, aujourd'hui encore, Michelin n'utilise que peu le terme d'économie de la fonctionnalité vis-à-vis de ses clients. C'est plus l'économie circulaire et la maîtrise du coût total de possession qui sont mis en avant.

Partenariat, coopération et partage de la valeur

500 personnes sont affectées, au sein du groupe Michelin, à l'exploitation de ces offres servicielles. Mais leur déploiement repose surtout sur un réseau de plus de 3400 « service providers ».

Production et travail

En amont, le travail des commerciaux a été radicalement transformé pour évoluer d'une posture de vente à une gestion de comptes nécessitant une nouvelle approche, ce qui a nécessité un effort de formation et de renforcement des compétences. Sur l'exploitation, l'objectif de diminution de la consommation des véhicules et d'optimisation de la matière suppose plus d'interventions pour optimiser la rotation des pneus, et donc plus d'entretien. Ces opérations devant être effectuées là où sont situés les camions, ce sont 500 employés de Michelin, auxquels s'ajoutent des partenaires formés à cette fin, qui y travaillent. Le déploiement de l'offre a permis de créer des emplois qualifiés, y compris en milieu rural, là où sont situés certains grands clients comme Transdev ou Keolis, Suez, Véolia.

“ L'économie de la fonctionnalité, en permettant un engagement réciproque sur des critères factuels, nous a permis de lier directement l'intérêt du client à celui de Michelin. ”



Nicolas Beaumont,
Senior VP Sustainable development and Mobility

Plus largement, l'économie de la fonctionnalité fait évoluer les indicateurs de performance et donc les modes de pilotage de l'entreprise, avec notamment un accent sur l'intensité servicielle, la capacité d'engagement et l'efficacité matière.

Intérêt environnemental

Malgré une attente exprimée de la part des clients sur la gestion de la fin de vie des pneus et le souci d'économiser sur le carburant, il a fallu, à l'aide de démonstrateurs, apporter la preuve de la rationalité économique et environnementale de cette offre. Une ACV certifiée a permis de démontrer qu'il était possible de parcourir 2,6 x plus de km avec un pneu de bonne qualité exploité en économie de la fonctionnalité qu'avec un pneu classique vendu simplement. Ce gain de performance est obtenu grâce à une meilleure maîtrise des conditions d'usages, mais aussi des rotations des pneus, rechapage et recréusage qui permettent d'allonger à la fois leur durée de vie et leur taux d'utilisation.

Synthèse et perspectives

En Europe, 25% des véhicules roulant sont des véhicules de flotte, avec une tendance à l'augmentation. Il y a donc un important potentiel de croissance pour ce type d'offres. Mais en dehors des très grands comptes ou les achats de performance sont aujourd'hui la norme, la pénétration de l'économie de la fonctionnalité reste encore limitée par des freins psychologiques de la part des clients, qui n'acceptent pas tous de déléguer la gestion complète d'un équipement comme les pneumatiques.

Paradoxalement, le fait que des concurrents proposent aujourd'hui des offres équivalentes a permis de lever un frein psychologique lié à une crainte sur la continuité de service en cas de défaillance du fournisseur ou de rupture du contrat de son fait.

Enfin, si aujourd'hui, l'offre ne peut être rentable que pour des parcs importants de véhicules, des avancées dans la mise au point de pneus équipés de capteurs connectés permettent d'anticiper l'adaptation prochaine d'une offre servicielle pour des flottes plus réduites.

POUR EN SAVOIR PLUS

Sur le site internet de l'ADEME :
<https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite>

Le site du bénéficiaire :
www.michelin.fr

CONTACT

Denis Joubrel
denis.joubrel@michelin.com



Crédit Photo : franckreporter/E+/GettyImages

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.





ILS L'ONT FAIT

QUADRA DIFFUSION

EXPERIENCE DE L'ENTREPRISE EN ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE

Des connaissances utiles pour la gestion du patrimoine immobilier et des équipements urbains

Activité

Conception de progiciel pour la gestion d'espaces publicitaires extérieurs, des logements et des aménageurs lotisseurs

Localisation

Hauts-de-France
Villeneuve d'Ascq (59)

Effectif / Chiffre d'affaires

12 personnes
CA : 1,6 millions d'euros

Dirigeant

Christian ROCQUET, PDG

Date d'entrée dans la démarche

Economie de la fonctionnalité

Année de lancement de l'action collective :
2015

Démarche portée par ATEMIS.

Pourquoi l'économie de la fonctionnalité ?

Quadra Diffusion développe des progiciels de gestion intégrée métiers en mode SAS destinés à des applications de niche. La société a acquis une position de leader sur le marché des afficheurs publicitaires, pour lequel elle commercialise une application permettant de gérer la réservation et la maintenance de panneaux publicitaires urbains. Des actions de diversification lui permettent, dans une moindre mesure, d'adresser des marchés associés à l'immobilier (gestion de HLM, aménageurs fonciers). Avec l'évolution des technologies vers de plus en plus de mobilité (smartphones et tablettes), l'entreprise a développé et proposé des solutions très adaptées aux fonctionnalités attendues sur le terrain et mis en place des modèles de revenus reposant sur l'idée de « gain partagé ». Cela s'est traduit par exemple par la facturation à l'usage (pay per use) d'un logiciel destiné à la réalisation des états des lieux entrée/sortie dans les logements au lieu du modèle traditionnel de la licence par poste ou utilisateur, quelle que soit l'utilisation effective.

Depuis l'explosion du web 2.0 et l'apparition des modèles « gratuits », l'entreprise se trouve confrontée à une évolution de mentalité des acheteurs : quand bien même son modèle repose-t-il sur une idée de facturation à l'usage, l'utilisateur comprendra de moins en moins pourquoi il devrait payer pour l'accès à un logiciel.

En parallèle, la réglementation sur la publicité allant se durcissant, les villes tendent à limiter, voire réduire, le nombre de panneaux publicitaires. Avec les enjeux de pollution visuelle, les débats sur le contenu des affichages eux-mêmes arrive également sur la table. Un modèle économique basé sur le volume d'équipements destiné à la publicité commerciale pourrait par conséquent être mis en danger et est non soutenable sur le plan environnemental.

Fort de ce double constat, le dirigeant de Quadra Diffusion a décidé d'entamer une réflexion stratégique centrée sur l'utilité de ses dispositifs de suivi/contrôle de l'affichage urbain pour l'ensemble des parties prenantes concernées.

Résultats obtenus

Offre et modèle de revenus

L'intuition du dirigeant consiste à réorienter le service vers la notion de partage de connaissances utiles à partir des données recueillies sur le panneau lui-même, sur son fonctionnement, mais surtout sur son environnement : données de flux (piétons, véhicules), données d'état (qualité de l'air, nuisances sonores, température & hygrométrie, ...). Afin de s'assurer de la pertinence de ses solutions, il se propose de rendre ses clients acteurs de l'offre à toutes les étapes du service, depuis le développement du logiciel jusqu'à la génération et la valorisation des données.

Offre et modèle de revenus (suite)

Dans une première étape, le redéveloppement d'un progiciel a permis d'expérimenter une nouvelle forme de modèle économique : 12 clients ont été associés au développement de la nouvelle plate-forme numérique, dans laquelle ils co-investissent, ce qui leur donne un accès gratuit aux évolutions futures et des conditions tarifaires privilégiées pour les unités consommées. Cet engagement des clients garantit d'aboutir à un produit parfaitement adapté aux usages (cf infra) et fait basculer le progiciel d'un poste de « charge » à celui d'investissement productif. Il permet également de mobiliser les banques, qui sont rassurées par l'engagement des futurs clients dans le financement du produit.

A terme, l'entreprise entend évoluer vers un usage multi-bénéficiaires des informations issues des panneaux publicitaires : en suivant les pannes en temps réel, il sera possible d'optimiser la maintenance ; en suivant le passage de piétons et véhicules, de qualifier les panneaux en termes de visibilité et de pertinence ; en monitorant le trafic et la pollution, de partager avec la collectivité des informations pertinentes pour ses prises de décisions concernant la mobilité urbaine ; en gardant une mémoire de la vie du panneau, de permettre à une mairie de piloter la gestion de son patrimoine et d'en arbitrer l'usage (affichage publicitaire, administratif ou citoyen)... La valeur générée à la fois par les coûts évités (maintenance) et les nouveaux usages possibles (informations qualifiées) devra faire l'objet de nouveaux revenus et de leur partage équitable à l'intérieur de l'écosystème, qui reste à définir.

Partenariat, coopération et partage de la valeur

La coopération se traduit au mieux dans l'engagement commun de 12 clients dans le développement d'une nouvelle version d'un progiciel (évolution du code mais surtout des fonctionnalités). Outre la prise en charge d'une partie de l'investissement, les clients sont mobilisés sur les aspects opérationnels : ils définissent le profil fonctionnel (avec droit de veto de Quadra Diffusion si le besoin s'avère trop singulier ou s'il remet en cause le principe d'évolutivité du produit), valident la maquette mise au point par un ergonomiste et débloquent les fonctions développées. Le tout dans un cadre budgétaire défini à l'avance, qui n'évoluera pas mais dont l'affectation peut être rediscutée à mesure que se précise la pertinence des différentes fonctionnalités.

Production et travail

Le recentrage des processus sur le client et la pertinence fonctionnelle a entraîné une réorganisation des méthodes de production en mode agile. L'utilisateur est mis au centre d'un dispositif ouvert, ce qui permet à chacun d'avoir le même niveau d'information sur ses attentes, les fonctionnalités attendues, les arbitrages opérés dans le temps etc. Chaque fonction fait l'objet d'un sprint de 2 à 3 semaines, au terme duquel la brique livrée peut être testée en situation réelle. L'équipe de développement, animée par un responsable de production, fait collectivement l'analyse technique et fonctionnelle (contrairement aux organisations précédentes dans lesquelles un chef de projet élaborait un cahier des charges que les développeurs devaient réaliser, sans avoir la vision du client).

Cette nouvelle organisation a permis de diviser par dix les jours de maintenance du fait de l'adéquation du développement au besoin client.



“ On ne peut pas proposer un nouveau modèle économique si on ne partage pas les mêmes valeurs entre partenaires et clients. Il faut donc mettre en place un dispositif qui permette de créer la confiance : est-on prêt à partager la technologie ? la connaissance ? est-on prêt à investir ? à assumer le risque ? Il faut accepter d'essayer et voir, ensemble. ”

Christian ROQUET
PDG de QUADRA Diffusion

Lien avec le territoire

Une fois mis en place, le nouveau modèle économique du panneau publicitaire entraînera des bénéfices pour la collectivité, à travers le partage de données utiles pour les fonctions urbaines (les déplacements et leurs impacts environnementaux et sociaux, notamment). L'optimisation du fonctionnement des panneaux devrait permettre soit davantage de rentrées publicitaires pour la mairie, soit un arbitrage au profit d'un affichage utile au citoyen.

Intérêt environnemental

L'optimisation du suivi des panneaux permet de limiter les déplacements liés aux tournées effectuées par les agents de maintenance au strict nécessaire avec pour résultat d'éliminer les tournées de surveillance inutiles. A terme, les données liées à la qualité de l'air et au trafic devraient permettre de gérer les infrastructures routières avec davantage d'efficacité environnementale.

Zoom sur l'accompagnement

L'important dans le dispositif d'accompagnement des entreprises est de bien comprendre qu'on s'engage dans une trajectoire au lieu de penser qu'on pourra mettre en place un modèle économique radicalement nouveau en 2 ans. Il faut être conscient que le nouveau modèle soulève des questions de gouvernance, de partage de la valeur, d'organisation du travail, de coopération, etc. Les dispositifs d'approfondissement de tous ces sujets, qui existent au sein du Club Noe (Hauts-de-France) notamment, permettent d'instruire ces questions entre pairs ou dans le cadre de formations ad hoc. L'accompagnement par un ergonomiste sur les questions du travail peut être très profitable.

POUR EN SAVOIR PLUS

Sur le site internet de l'ADEME :
<https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite>

Le site du bénéficiaire : www.quadra-diffusion.fr

Le site de l'ADEME en Hauts-de-France : www.hauts-de-France.ademe.fr

CONTACTS

Christian ROCQUET
christian.rocquet@quadra-diffusion.fr

ADEME Direction régionale Haut- de-France
Marie TISON
marie.tison@ademe.fr



Crédit Photo : VTT Studio/GettyImages/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.





RIDEL ENERGY

EXPERIENCE DE L'ENTREPRISE EN ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE

Solution de récupération de chaleur et d'économie d'énergie

Activité

Conception et fabrication de systèmes de récupération de chaleur pour chauffage & sanitaire.

Localisation

*Région Normandie
Neufchâtel-en-Bray*

Effectif / Chiffre d'affaires

*45 personnes
CA : 6,6 millions d'euros*

Dirigeant

François-Xavier LECHEVALIER, PDG

Date d'entrée dans la démarche

Economie de la fonctionnalité

*Année de lancement : 2018
Participation à l'action collective portée par OPCALIA et animée par ATEMIS.*

Pourquoi l'économie de la fonctionnalité ?

Ridel-Energy conçoit et commercialise des systèmes de production d'eau chaude à récupération de chaleur sur installations frigorifiques. L'entreprise passe par des installateurs pour commercialiser ses produits à destination des commerces de proximité, traiteurs, grandes et moyennes surfaces de distribution, industrie (en particulier industrie agroalimentaire) qui utilisent l'eau chaude ainsi générée pour le chauffage, les installations sanitaires ou des process industriels. Dépourvus de pièces en mouvement, les produits sont conçus pour durer plusieurs dizaines d'années sans nécessiter de service après-vente. À terme, l'entreprise risque d'être confrontée à une saturation de ses marchés, sans espoir de pouvoir générer de revenus associés à l'entretien-maintenance. Par le principe même de récupération de chaleur fatale, les systèmes mis en œuvre par Ridel-Energy sont source, pour le client, d'économies d'énergie. L'économie de la fonctionnalité est apparue pour le dirigeant comme une opportunité d'explorer un nouveau modèle économique gagnant pour les parties prenantes critiques en intéressant tout le monde aux gains de performance énergétique. Il a donc décidé d'engager son entreprise dans la première opération collective initiée en Normandie, encadrée par ATEMIS.

Résultats obtenus

Offre et modèle de revenus

En s'appuyant sur un diagnostic initial de performance énergétique des installations chaud et froid, Ridel-Energy est en mesure de proposer une solution basée sur la récupération de chaleur fatale et les gains associés (certificats d'économie d'énergie, abaissement du coût de l'énergie pour le chauffage d'eau).

Compte tenu de la capacité qu'ont les machines à collecter de l'information pertinente, l'entreprise pourrait à terme s'engager sur une performance d'utilisation d'eau chaude pour certaines installations industrielles qui sont dans l'obligation réglementaire de contrôler leur consommation. Elle pourrait ainsi s'engager sur un accompagnement à la performance eau-énergie de certaines activités, qui sont confrontées à des questions d'intensité en eau de leurs procédés et de qualité des eaux chaudes (pollutions bactériennes) et des effluents.

Le modèle de revenus repose encore pour un temps sur la vente d'une prestation de dimensionnement puis d'installation d'une machine. Le surcoût facial associé aux études et à la vente de systèmes de grande fiabilité est compensé par la baisse des coûts d'usage associés à la performance énergétique des nouveaux systèmes et à leur durée de vie (temps d'amortissement long, faibles coûts de maintenance).

Offre et modèle de revenus (suite)

Dès à présent, Ridel-Energy permet à ses clients de bénéficier des avantages économiques associés à la délivrance de certificats d'économie d'énergie (CEE) correspondant aux travaux d'équipement réalisés, qui sont ensuite revendus à des obligés (fournisseurs d'énergie, vendeurs d'électricité, de fioul domestique...). Ces certificats matérialisent la performance des nouvelles installations et viennent renforcer l'intérêt économique de la solution pour le bénéficiaire.

A terme, la contractualisation pourrait être indexée sur la performance énergétique de l'ensemble des systèmes chaud (d'abord) et froid (en partie). Cela impliquera de s'entendre sur les responsabilités réciproques en termes de comportement du client d'une part et du monitoring des installations de l'autre. Cela a nécessité de concevoir des systèmes « plug and play », qui permettent à Ridel-Energy de rester propriétaire des équipements (qui ne sont pas assimilés au bâti) : le financement bancaire devient alors possible dans la mesure où la machine peut être démontée et réutilisée ailleurs.

Partenariat, coopération et partage de la valeur

La réussite du passage à un nouveau modèle économique nécessite de coopérer étroitement avec d'autres acteurs clés de la filière. C'est le cas par exemple des installateurs, qui doivent pouvoir contribuer à la qualité du diagnostic énergétique en avant-vente, au dimensionnement approprié du système, à sa mise en service efficiente et, le cas échéant, aux améliorations et réglages sur toute sa durée de vie. Cette coopération pourra à terme être rétribuée par un partage des revenus indexés sur les économies d'énergie faites par l'utilisateur.

L'expertise sur la collecte des certificats d'économie d'énergie suppose de travailler en confiance avec des cabinets spécialisés. En particulier, un socle de valeurs communes est nécessaire pour s'assurer que le cabinet ne se comporte pas en « chasseur de primes » afin d'éviter les risques de « green washing » (complaisance) ou les effets d'aubaine (compétence).

Production et travail

Une part significative de la nouvelle proposition de valeur repose sur la capacité à collecter et traiter des informations relevant de la performance énergétique du système global. Le développement d'applications mobiles, l'intégration de systèmes de contrôle et, à terme, de commande, suppose d'intégrer de nouvelles compétences en informatique et électronique. Le travail de diagnostic en avant-vente réinterroge la fonction commerciale et, plus généralement, la notion de performance métier (au-delà de livrer le bon produit au moment convenu). Il s'agit bien, pour l'entreprise, de « ré-inventer l'eau chaude » comme le promet sa signature.

Lien au territoire

Ridel-Energy fabrique ses équipements en France.

Intérêt environnemental

La qualité des produits mis sur le marché par Ridel-Energy permet de minimiser dans une certaine mesure les impacts environnementaux. L'absence de pièces d'usure implique une relative sobriété en termes d'intensité matière.



« *L'économie de la fonctionnalité est une trajectoire qui consiste à mettre sa société sur une nouvelle voie de développement. Rien à voir avec la recherche d'un label : il s'agit d'un travail de fond, qui interroge les valeurs, que l'on mène avec ses tripes. Elle permet d'anticiper les questions d'image associée à une activité, de réfléchir à la manière de produire davantage de valeur en consommant moins de ressources.* »

François-Xavier LECHEVALIER,
PDG de Ridel-Energy

Intérêt environnemental (suite)

Une reconception récente des systèmes en format « plug and play » allège par ailleurs des impacts liés aux travaux de raccordement. Le plus gros bénéfice environnemental réside dans le concept lui-même, qui consiste à récupérer de la chaleur fatale associée aux systèmes de froid industriel pour la transformer en eau chaude.

En synthèse

Paradoxalement, il peut être difficile de concevoir un modèle d'affaires associé à l'économie la fonctionnalité lorsque celui-ci est censé s'appuyer sur un produit extrêmement fiable dans le temps et dont le taux de rentabilité interne est rapidement élevé pour le client. En élargissant la promesse à une performance thermique globale (« réinventons l'eau chaude ») associée à des services d'optimisation des process industriels centrés sur l'usage de l'eau, Ridel-Energy peut parvenir à embarquer son écosystème, installateurs en tête, dans de nouvelles modalités de coopération.

Zoom sur l'accompagnement

Au début de l'action collective d'accompagnement des dirigeants d'entreprises, le sas de « dé-formation », qui dure deux jours, permet d'apporter des concepts radicalement nouveaux ; il remet en cause beaucoup de préjugés et de modes de pensée, permet de roder le modèle de développement de l'entreprise, etc. La diversité des profils des entreprises participantes permet de s'enrichir du regard des autres. Le travail en binôme de dirigeants est indispensable car il permet à la fois une prise de recul et un système d'alerte contre les vieux réflexes. Le profil et l'expérience du consultant ainsi que sa manière de « pousser l'entreprise dans ses retranchements » tout en proposant des grilles de lecture positives, sont également des clés de succès de la démarche.

POUR EN SAVOIR PLUS

Sur le site internet de l'ADEME :
<https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite>

Le site du bénéficiaire : www.ridel-energy.com

Le site de l'ADEME en Normandie : www.normandie.ademe.fr

CONTACTS

François-Xavier LECHEVALIER
fxlechevalier@ridel-energy.com

ADEME Direction régionale Normandie
Chloé Saint Martin
chloe.saintmartin@ademe.fr



Crédit Photo : anandaBGD/E+ Getty/Images

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.





Signify



ILS L'ONT FAIT



SIGNIFY

EXPERIENCE DE L'ENTREPRISE EN ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE

Vendre la lumière comme un service

Activité

Solutions d'éclairage à faible consommation

Localisation

Ile-de-France

Suresnes (Hauts-de-Seine)

Effectif / Chiffres d'affaires

620 personnes en France

(9 000 dans le monde)

CA : 300 millions d'euros en France,

7 milliards d'euros dans le monde

Dirigeant

Jean-Luc Lavenir, Président

Personne interviewée

François Darsy, directeur marketing tertiaire et industrie

Date d'entrée dans la démarche

économie de la fonctionnalité

2008

Pourquoi l'économie de la fonctionnalité ?

Philips, historiquement spécialisé dans la fabrication d'ampoules à incandescence, s'est progressivement diversifié dans d'autres domaines, de l'électronique grand public à l'équipement médical. Avec l'émergence de la LED, qui allait radicalement bouleverser toute la chaîne de valeur de l'éclairage, le groupe Philips a séparé son activité éclairage de ses autres activités, désormais prépondérantes, par la création en 2016 de sa filiale Philips Lighting, devenue en 2019 Signify. La promesse, avec la LED, d'un allongement considérable de la durée de vie des composants, concomitant à la levée des verrous technologiques favorisant l'entrée sur le marché de nouveaux concurrents – le processus de fabrication d'ampoules sous vide étant à la fois plus intense en capitaux et plus complexe à maîtriser que celui des composants LED – obligeait à une refonte profonde du modèle économique. Philips Lighting est ainsi passé du statut de leader mondial de l'ampoule en 2008 à celui de leader mondial de l'éclairage en 2016, en se concentrant sur les solutions d'éclairage, et donc sur l'environnement de la source lumineuse plus que sur cette dernière. Toutefois, Signify souhaite rester actif et présent sur le marché de l'ampoule, ne serait-ce que pour maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur.

Cette transformation radicale du modèle économique sur l'éclairage est étroitement liée à un changement de positionnement du groupe Philips dans son ensemble. En effet, dès 2015, le groupe anticipait une baisse des volumes, lié aux disruptions technologiques qui allaient entraîner soit une réduction considérable des coûts et l'apparition à terme d'offres à bas coûts, soit un allongement considérable, à coûts équivalents, de la durée de vie des équipements. La stratégie adoptée par Philips consiste à apporter plus de valeur aux clients, tout en s'affirmant comme leader sur le développement durable avec un objectif de neutralité carbone des opérations dès 2020.

Résultats et effets constatés

Offre et modèle de revenus

Signify propose aujourd'hui de vendre la lumière comme un service (« Light as a service ») assortie d'engagements sur la consommation énergétique et la continuité de service (disponibilité opérationnelle effective). La promesse est de tendre vers une durée de vie de 100.000 heures d'éclairage pour les nouveaux systèmes, assortie à une réduction drastique des consommations d'énergie. L'offre « Light as a service » de Signify repose contractuellement sur l'atteinte d'indicateurs de performance clés que sont notamment l'intensité lumineuse fournie (Lux), la continuité de service et la consommation énergétique. Ce type de contractualisation reste encore marginal pour le secteur tertiaire ou la distribution, mais représente de 20 à 25% du marché, tous fournisseurs confondus, selon la taille des entreprises, pour le secteur industriel.

En pratique, les gains de performance sont obtenus par une personnalisation poussée des installations et du suivi de l'éclairage, par exemple à l'aide de détecteurs de présence permettant une remontée d'information sur les taux d'utilisation des équipements.

Offre et modèle de revenus (suite)

A travers cette offre servicielle, Signify s'engage sur l'ensemble du poste éclairage, en prenant à sa charge la conception, l'installation, la maintenance et la fin de vie des équipements. De nouveaux gisements de valeur, liés aux caractéristiques technologiques des produits, rendent possibles de nouvelles offres créatrices de valeur, comme la transmission ou la remontée de données avec la technologie LiFi. Dans cette offre, les luminaires ne sont plus vendus au client, même si des clauses de reprise sont possibles en sortie de contrat.

Signify prend en charge : le financement de l'investissement et son amortissement grâce à la réduction des consommations d'énergie, le transfert du risque vers l'amont lié à l'engagement sur une performance globale sur l'ensemble du cycle de vie, la prise en charge du coût total de possession, le tout dans un domaine pour lequel il n'existe à ce jour aucun retour d'expérience tant les technologies employées sont encore récentes. Le partage de la valeur avec le client nécessite donc aujourd'hui d'être encore ajusté, sur la base d'un dialogue visant à permettre l'identification de la valeur perçue et reconnue par le client, sur la base d'indicateurs factuels (puissance d'éclairage utile, réduction des consommations d'énergie), ce qui suppose transparence et pédagogie afin de clarifier le rapport entre coût total de possession et rendement des investissements.

Partenariat et coopération

S'il arrive à Signify de contractualiser directement avec certains très grands comptes clients, l'essentiel de son activité repose sur un réseau d'installateurs ou de distributeurs, auxquels s'ajoutent désormais les sociétés de services spécialisées dans l'efficacité énergétique (ESCO). Afin que la promesse puisse être délivrée au client dans les meilleures conditions, quelque soit le canal de distribution, un programme de renforcement des compétences des partenaires a été mis au point.

Production et travail

La disruption technologique que représente la LED, associée à celle des procédés de fabrication, comme par exemple l'impression 3D qui permet de s'affranchir de la fabrication de moules, modifie en profondeur l'organisation de la production et du travail. Par ailleurs, la création de valeur repose désormais beaucoup plus sur l'avant-vente, l'accompagnement du client, le traitement des données et l'ingénierie financière que sur la fabrication. C'est un bouleversement du travail, tant en interne que pour les partenaires, qui a dû être accompagné par un effort de formation et d'adaptation des compétences sans précédent.

Intérêt environnemental

L'offre permet de sortir d'une logique de volume, consistant à vendre toujours plus d'ampoules et de luminaires, pour aller vers une offre servicielle proposant une solution d'éclairage complète. Les revenus ne sont plus liés à la consommation de ressources matérielles. Par ailleurs, la nouvelle offre « light as a service » permet de réduire significativement l'intensité matérielle et énergie du poste éclairage. En effet, au-delà de la réduction, pouvant aller jusqu'à un facteur 10 par rapport à un éclairage à incandescence classique, de la consommation énergétique, liée à la rupture technologique qu'est la LED, l'allongement de la durée de vie des composants ainsi que la réduction de la fréquence des interventions de maintenance permettent de réduire considérablement l'impact environnemental de l'éclairage.



“ La réussite de la transition vers l'économie de la fonctionnalité repose sur un bon dosage entre vision et pragmatisme. L'enjeu est de parvenir à faire des choses simples malgré la complexité intrinsèque du modèle. Attention au premier contrat : il sera déterminant pour la suite. ”

François Darsy, Directeur Marketing Industrie et Tertiaire

Paradoxalement, avec l'allongement de la durée de vie des composants techniques, il apparaît un risque d'obsolescence de design, lié au risque que l'aspect du produit puisse se démoder avant qu'il soit nécessaire de le remplacer. Un effort d'écoconception a ainsi été entrepris, afin de faciliter, outre le reconditionnement ou le recyclage du produit en fin de vie, l'évolution de son aspect extérieur en cours d'exploitation.

C'est donc la combinaison des deux facteurs que sont la rupture technologique et l'approche servicielle intégrée qui permet d'optimiser les gains en termes de ressources matières et énergie.

En synthèse

Ce modèle de contractualisation modifie en profondeur la relation client. En reposant sur un engagement contractuel de longue durée, il permet de sortir du modèle transactionnel classique qui repose encore souvent sur un rapport de force. On s'achemine ainsi vers un engagement réciproque durable, en convergence avec la stratégie de développement durable dans laquelle la performance environnementale fait intégralement partie de la promesse.

Même si ce modèle reste, à moins de 10% du chiffre d'affaires global, encore émergent, l'accueil qui lui est aujourd'hui réservé par la clientèle permet à Signify d'anticiper une croissance importante pour les années à venir, le positionnement sur la valeur créée pour le client permettant de maintenir à la fois le niveau de qualité des produits et les marges de l'entreprise.

Toutefois, sa pénétration reste inégale selon les marchés. Elle reste très faible dans le secteur des marchés publics où elle est desservie par un régime de récupération de la TVA qui favorise les budgets d'investissement au détriment des budgets de fonctionnement.

Le passage vers l'économie de la fonctionnalité, pour Signify comme pour de nombreuses autres entreprises de toutes tailles, est un processus lent qui nécessite une courbe d'apprentissage, une transformation en profondeur de l'entreprise et une adaptation de son organisation et de ses compétences. Il est donc essentiel, pour éviter toute désillusion, de ne pas « tout lâcher » mais au contraire de s'appuyer sur l'existant et de trouver le bon rythme pour réussir cette transition.

POUR EN SAVOIR PLUS

Sur le site internet de l'ADEME :
<https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite>
Le site de l'entreprise ;
www.signify.com

CONTACT

François Darsy
Francois.darsy@signify.com



Crédit Photo : microgen/GettyImages/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.





/ sergic



ILS L'ONT FAIT

SERGIC

EXPERIENCE DE L'ENTREPRISE EN ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE

Des lieux mieux entretenus et générateurs de lien

Activité

Syndic de copropriété
Gestion, transaction et location
immobilières

Localisation

Hauts-de-France
Siège social : Wasquehal
Environ 40 agences en France

Effectif / Chiffre d'affaires

750 personnes
CA : 67,1 millions d'euros

Dirigeants

Eric DERELY, PDG
Etienne DEQUIREZ, Directeur Général
Corentin BRABANT, Directeur Commercial

Date d'entrée dans la démarche

Economie de la fonctionnalité
Année de lancement : 2015

Pourquoi l'économie de la fonctionnalité ?

Motivation et dynamique de l'entreprise.

Sergic intervient depuis 55 ans dans les services immobiliers en gestion, transaction et location immobilière. Le métier de syndic de copropriété, qui repose sur une connaissance de la réglementation, une maîtrise des problématiques d'entretien d'un bien immobilier, la constitution de réseaux de corps d'état associés, la compétence en termes d'administration et de gestion etc. est fortement impacté par l'arrivée des services en ligne, des logiciels automatisant les fonctions de gestion, par la montée en compétence des résidents et, in fine, par la mise en concurrence des agences entre elles par des copropriétaires qui mettent en doute la légitimité des honoraires. La pression sur les prix remet en cause la pérennité des petites agences qui ne peuvent investir dans les outils d'automatisation de certaines tâches. Pour tous les acteurs, le métier doit se réinventer.

C'est dans ce contexte que Sergic réfléchit depuis plusieurs années à la manière d'adapter son offre à ce nouveau contexte, en se concentrant sur la valeur générée pour ses clients propriétaires de biens immobiliers. L'économie de la fonctionnalité est apparue comme une opportunité de structurer et consolider cette réflexion stratégique en y intégrant les questions de responsabilité sociétale des entreprises, également importantes pour cette entreprise de taille intermédiaire familiale de 700 salariés.

Résultats obtenus

Offre et modèle de revenus

Le concept porté par Sergic consiste à repartir du contexte de l'utilisateur en considérant qu'une copropriété réunit une communauté d'habitants qui vivent ensemble sans l'avoir initialement décidé ; le rôle du syndic consiste ainsi à faire en sorte que ces gens y vivent bien. La nouvelle raison d'être de l'entreprise est de « faire que les lieux soient générateurs de liens ».

La mutation se traduit par une offre de syndic collaboratifs (« Viva Syndic ») qui repose sur le réengagement des résidents (autonomisation et responsabilisation) à travers deux axes. Invités à contribuer eux-mêmes aux tâches administratives ou techniques à faible valeur ajoutée, les résidents peuvent intervenir grâce au support d'une plate-forme reliée à un back office. La charge ainsi libérée pour le syndic est réaffectée à l'embauche de « Viva Référents » chargés d'animer la communauté et le vivre ensemble, résoudre les problèmes et faciliter les échanges. Les résidents sont aussi invités à réinvestir la vie collective, partager des temps, des biens ou des services et prendre en charge le bien-être et la sécurité des habitants, c'est le deuxième axe d'engagement.

Au-delà de son rôle traditionnel qui est de garantir le bon fonctionnement technique et administratif d'un immeuble, le syndic s'engage sur la qualité de vie des habitants et la restauration d'un collectif.

Offre et modèle de revenus (suite)

A terme, la nouvelle offre servicielle de Sergic doit permettre de garantir que les biens immobiliers soient mieux entretenus (grâce notamment à la vigilance et au concours des résidents) et plus agréables à vivre. Cette offre crée une valeur pour les propriétaires bailleurs, qui voient le rendement de leur bien augmenter. Il y a un meilleur taux d'occupation grâce à une plus grande attractivité de leur bien et à la fidélisation de leurs locataires et leur patrimoine est valorisé en cas de revente. Pour les résidents, la valeur réside dans une meilleure qualité de vie et une reprise en main de leur habitat. Enfin, les deux devraient logiquement bénéficier d'une baisse des charges due à un meilleur entretien quotidien du résidentiel.

Cette valeur doit encore être révélée avant d'être partagée. Le modèle de revenus pourrait alors évoluer d'une approche par honoraires, y compris forfaitaires comme c'est le cas aujourd'hui, à un autre type de contractualisation, indexée sur les bénéfices pour les bailleurs et les habitants.

Partenariat, coopération et partage de la valeur

Outre un partenariat académique portant sur la formation à de nouveaux métiers (voir ci-dessous), Sergic contribue à la construction d'un cluster d'innovations technologiques et sociales baptisé « Maille'Immo » avec des opérateurs de premier rang de la promotion immobilière et de l'énergie ; en soutenant l'émergence de start-ups, l'enjeu consiste à repenser la façon de construire, gérer et exploiter un immeuble.

Production et travail

La quasi-totalité des métiers de Sergic sont impactés par les changements engagés, y compris ceux initiés avant la participation à une démarche vers l'économie de la fonctionnalité. L'automatisation d'un grand nombre de tâches et de fonctions (administratives, comptables,...) a nécessité des investissements informatiques et induit une réaffectation des ressources humaines, accompagnée d'une formation à ces nouveaux outils. Les « Viva référents », qui exerce un métier très nouveau dans le secteur, ont été recrutés en interne ou en externe sur leur savoir-être davantage que sur des savoir-faire ; une licence de « chargé d'affaires immobilières » a été créée en partenariat avec l'école Suptertiaire pour former ces nouveaux profils. La fonction commerciale, présente au sein des 40 agences de Sergic, est également concernée par les nouvelles offres qu'elle doit pouvoir comprendre puis promouvoir.

Lien au territoire

La logique du métier veut que des agences de proximité maillent le territoire afin d'assurer les services d'entretien et les réunions statutaires Avec le concept de « Viva Référent », Sergic s'engage davantage dans la notion de « bien vivre le territoire » et revendique pour elle-même la mission « d'unité sociale entre les habitants à l'échelle de l'immeuble, du quartier et de la ville ».

Intérêt environnemental

Les impacts environnementaux résident dans une optimisation des déplacements des prestataires, dont certains n'interviendront à terme qu'après que les résidents aient tenté de résoudre le problème localement. Les réflexions avec les habitants pourraient amener à des décisions sur la mise en place de solutions économes en énergie, le partage d'équipements, etc.



Corentin BRABANT,
Directeur Commercial de Sergic

En synthèse

Dans un secteur qui peine à recruter, du fait de l'image du métier de syndic de copropriété et de l'impact du métier sur la vie privée des salariés (nombre de soirées en conseil syndical ou assemblée générale) la raison d'être de Sergic permet d'attirer et de retenir les talents. Les « Viva référents » apprécient la dimension humaine de leur métier, au service d'un « mieux vivre en commun », ainsi que le changement d'image de leur métier.

En réinterrogeant leurs atouts et savoir-faire (proximité, connaissance technique des immeubles, réseau d'intervenants, contact direct avec les résidents), Sergic peut adresser les propriétaires-bailleurs avec une promesse de performance économique de leurs biens. A terme, l'entreprise compte s'associer à des projets de promotion en tant « qu'assistance à maîtrise d'usage ».

Zoom sur l'accompagnement

Lors de l'action collective d'accompagnement, les temps de travail en intercession en binôme de dirigeants sont très enrichissants car ils permettent de digérer les concepts de l'économie de la fonctionnalité et de les adapter de manière opérationnelle au modèle d'affaires des entreprises concernées, d'avoir des visions différentes de l'entreprise et de faire émerger les intuitions. Dans le même esprit, les sessions organisées en face-à-face avec des consultants permettent de réinterroger les dirigeants ; elles mériteraient d'être prolongées au-delà du temps d'accompagnement collectif.

Compte tenu de l'implication du manager en charge de mener la réflexion autour de l'économie de la fonctionnalité, il est important qu'il se soit organisé pour que l'activité ne soit pas impactée par ces temps de réflexion stratégique ; il semble pertinent d'associer à la démarche au moins une deuxième personne au sein de l'entreprise.

POUR EN SAVOIR PLUS

Sur le site internet de l'ADEME :

<https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite>

Le site du bénéficiaire : www.sergic.com

Le site de l'ADEME en Hauts-de-France : www.hauts-de-france.ademe.fr

CONTACTS

Corentin BRABANT
cbrabant@sergic.com

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



Crédit Photo : kate_sept2004/A+/Getty Images

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.





SOLEV

EXPERIENCE DE L'ENTREPRISE EN ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE

Réduction des impacts de la faune et de la flore sur les rames de train

Activité

Création et entretien de jardins
Entretien des grandes infrastructures
Réhabilitation de carrières (génie écologique)
Clientèle d'entreprises et collectivités (Marchés publics et privés)

Localisation

Provence-Alpes-Côte d'Azur
Carpentras (siège social)
Nîmes et Lyon (agences)
Le territoire d'activité correspond au quart Sud-Est de la France

Effectif / Chiffre d'affaires

35 personnes
CA : 2,2 millions d'euros en 2019

Dirigeant

Quentin Lefauchaux, PDG

Date d'entrée dans la démarche

Economie de la fonctionnalité
Année de lancement : 2016
Participation à l'action collective « Sagacité », dans le Vaucluse, avec un accompagnement par la SCIC Immaterra.

Pourquoi l'économie de la fonctionnalité ?

Membre du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), Quentin Lefauchaux, dirigeant de SOLEV, entreprise de paysage et d'espaces verts, a suivi en 2016 le parcours d'accompagnement COPERNIC qui lui a ouvert la voie à une remise à plat de sa stratégie sur l'ensemble de la démarche entrepreneuriale, allant du management interne à la relation client.

Peu après, SOLEV contractualisait sur un nouveau marché, l'entretien des emprises linéaires des voies SNCF. L'ampleur de ce marché nécessitait de profondes évolutions dans l'organisation et ouvrait la possibilité d'une réflexion sur une évolution du modèle économique.

Au même moment, le club d'entrepreneurs avignonnais Sagacité lançait, avec le concours de la SCIC Immaterra, une action collective vers l'économie de la fonctionnalité. Le calendrier de la démarche d'accompagnement proposée par Sagacité étant compatible avec la montée en puissance de la nouvelle offre pour SNCF réseau, Quentin Lefauchaux n'a pas hésité à s'appuyer sur la dynamique collective de la démarche d'accompagnement et les compétences apportées par la SCIC Immaterra pour faire mûrir sa nouvelle offre.

Résultats et effets constatés

Offre et modèle de revenus

Un travail important a été accompli dans la reformulation de la « raison d'être de l'entreprise » : mettre en avant l'écoute du besoin, l'innovation des solutions, l'individualisation de la relation client, ainsi que le respect du vivant et de la nature. La délivrance du service repose ainsi beaucoup plus sur l'expertise et le travail humain que sur la mobilisation d'équipements techniques, et se traduit concrètement par une approche d'écoconception des services, par exemple sur les consommations d'eau et de carburants. Libellé en terme d'entretien des abords des voies grande vitesse, le marché SNCF avait en fait comme véritable objet la prévention des impacts faune / flore sur les rames TGV. Ainsi, alors que l'offre traditionnelle répondait en métriques de linéaires traités, l'approche en EF porte sur la réduction effective des impacts. Utilisant la connaissance des lieux à risque pour y focaliser les efforts, elle assure un suivi plus efficace des clôtures et des emprises végétalisées des abords de voies.

Offre et modèle de revenus (suite)

Le principe d'un partage des coûts évités - dégâts matériels sur les trains, impacts financiers des retards occasionnés, indemnités des voyageurs, etc, qui peuvent être considérables - a été envisagé dans le cadre d'une procédure de dialogue compétitif. Cette hypothèse a finalement été abandonnée à l'issue de la procédure, à l'initiative de SNCF Réseau. Toutefois, les gains de productivités et les économies réalisées (par exemple sur les déplacements évités) sont dès aujourd'hui partagées en toute transparence entre SNCF réseau et SOLEV, et un suivi des performances a permis de constater la division par deux des incidents impactant le trafic TGV sur la zone d'intervention de SOLEV, alors que cette incidence est en augmentation partout ailleurs.

L'étape suivante sera une approche entièrement fondée sur la performance, avec un objectif de zéro interruption du trafic lié à un impact faune/flore. Des innovations techniques (détection de mouvement, fibre optique, etc.) et une nouvelle organisation du travail reposant sur une large autonomie des opérateurs permettront d'atteindre ces objectifs.

Partenariat, coopération et partage de la valeur

La culture de la RSE et de la coopération reste insuffisamment diffusée dans le secteur. SOLEV conduit une réflexion vers une approche intégrée innovation / RSE, avec un accompagnement des fournisseurs pour réduire progressivement ce retard.

Production et travail

En renforçant la relation d'écoute et de confiance vis-à-vis du client, les transformations engagées contribuent à donner plus de sens au travail, avec un effet notable sur la motivation et la reconnaissance. La délivrance des prestations repose aujourd'hui sur une très large délégation, dans une approche globale et une recherche d'efficacité. La technicité du métier a dû évoluer au-delà des compétences traditionnelles de jardinier / paysagiste, incluant notamment les relevés de terrain (indices de passage de faune, etc.) et la surveillance des clôtures. La démarche a d'ailleurs largement contribué à la culture de l'innovation au sein de l'entreprise, à travers des approches permettant d'éviter le recours aux intrants comme le glyphosate, ou sur l'entretien des clôtures à partir d'une détection précoce des incidents. Sur les aspects marketing et vente, la prestation est à la fois plus technique et stratégique.

Intérêt environnemental

A travers l'économie de la fonctionnalité, terme d'ailleurs pas forcément mis en avant dans la relation client, SOLEV recherche une performance globale intégrant réduction des intrants chimiques et des consommations d'eau, optimisation des déplacements des équipes (à travers de nouvelles techniques de télésurveillance), réduction des risques, avec des gains environnementaux significatifs à prestation équivalente.

“ Si j'avais un conseil à donner à un dirigeant : toujours se demander, avant de se lancer : est-ce le bon moment pour moi et pour mon entreprise ? Suis-je prêt à changer ma manière de communiquer, en interne comme en externe ? Suis-je prêt à revoir ma posture en tant que dirigeant ? ”



Quentin Lefauchaux, PDG des Jardins de SOLEV

En synthèse

Même si SOLEV reste en trajectoire, les transformations induites par l'économie de la fonctionnalité sont déjà profondes. Sans renoncer à son métier historique (essentiellement une approche esthétique et paysagère des espaces verts), SOLEV est aujourd'hui en mesure de proposer une offre adaptée intégrant des préoccupations fonctionnelles comme la maîtrise des coûts, la prévention des risques et la prise en compte de l'environnement.

Zoom sur l'accompagnement

Les jardins de SOLEV ont bénéficié d'un accompagnement collectif de 24 mois, avec 11 autres entreprises du Vaucluse, initiée par l'association interentreprises SAGACITE avec le soutien financier de l'ADEME. Cet accompagnement a été animé par la SCIC Immaterra, sur la base d'une méthodologie issue de la méthode ACMED, mettant en avant le concept de « raison d'être » et la recherche d'une efficacité du modèle économique. A la suite de cet accompagnement collectif, une démarche individuelle a été initiée, avec le soutien de l'ADEME et la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Quentin Lefauchaux ayant depuis été nommé président de l'Union Nationale des Entreprises du Paysage - délégation de Méditerranée, il s'efforce de diffuser au sein de cette association professionnelle les concepts de l'EF et de l'économie circulaire, notamment à travers un projet visant à limiter l'usage du plastique à usage unique dans la filière.

POUR EN SAVOIR PLUS

Sur le site internet de l'ADEME :
<https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite>

Le site du bénéficiaire :
www.solev-paca.com

Le site de l'ADEME en régionale Provence-Alpes-Côte d'Azur :
www.paca.ademe.fr

CONTACTS

Quentin Lefauchaux
Tél : 06 26 07 45 94
quentin.lefauchaux@solev-paca.com

ADEME Direction régionale Provence-Alpes-Côte d'Azur
Anne-Marie Fruteau De Laclos
anne-marie.fruteaudelaclos@ademe.fr



Crédit Photo : rutin55/GettyImages/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.





SUCHANEK

EXPERIENCE DE L'ENTREPRISE EN ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE

Solution de froid pour la conservation de produits agricoles

Activité

Vente, installation et maintenance de matériel d'électricité, plomberie, climatisation, ventilation et chauffage pour les caves vinicoles

Localisation

*Provence-Alpes-Côte d'Azur
Sainte Cécile les Vignes
(Vaucluse)*

Effectif / Chiffres d'affaires

*10 personnes
CA : 800 Keuros*

Dirigeant

Isaak Kandem, DG

Date d'entrée dans la démarche

Economie de la fonctionnalité

Premières réflexions : 2012

Début de la démarche : 2015

Participation à l'action collective portée par SAGACITE

Pourquoi l'économie de la fonctionnalité ?

Suchanek est une entreprise fondée en 1946, historiquement spécialisée dans la vente, l'installation et la maintenance d'équipements techniques dédiées à la viticulture et en particulier aux caves vinicoles : groupes froids, plomberie, installation électrique et ventilation.

Isaac Kandem, actuel directeur général de l'entreprise Suchanek, a été président de région du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) en 2012. C'est en échangeant avec ses pairs, et en particulier Didier Dumont, Président du CJD Nord, qu'il a découvert le concept d'économie de la fonctionnalité, à un moment où il cherchait à innover dans son modèle économique pour mieux se démarquer.

Le constat était que, en particulier pour les installations de réfrigération des caves vinicoles, les équipements n'étaient réellement utilisés que quelques semaines par an. Avant de se lancer, il a d'abord consulté plusieurs experts, notamment Christophe Sempels, et s'est activement impliqué dans le montage de l'action collective CAP EF à Grasse, puis l'opération SAGACITE, à Avignon, à laquelle il a lui-même participé.

Résultats et effets constatés

Offre et modèle de revenus

Une nouvelle offre, désignée « Rose des vents » a été prototypée et expérimentée auprès de quelques clients volontaires. Elle repose pour l'instant sur une mise à disposition des groupes chauffage / climatisation pendant la période où ils sont réellement utiles, avec une facturation liée à la durée d'utilisation. Au-delà d'une simple location de matériel, l'offre peut être résumée comme étant la possibilité pour le client d'avoir la garantie de disposer du froid dont il a besoin, au moment où il en a besoin, sans avoir à financer l'investissement, ni à gérer les contraintes de la possession -comme l'assurance ou le stockage des équipements. L'étape suivante sera de facturer directement la performance réellement atteinte, notamment en termes de rapport frigories/Kw/h consommés, ce qui supposera une métrique encore plus fine qu'aujourd'hui et un niveau d'engagement contractuel plus élevé pour Suchanek comme pour le client.

Les offres traditionnelles consistaient à vendre et installer les équipements dans les caves vinicoles des clients, et à assurer leur maintenance. Avec l'offre actuelle, ne pas vendre d'équipements (puisque'ils sont uniquement mis à disposition), est financièrement compensé par la rémunération associée à l'allongement de leur période d'utilisation. En effet, l'usage peut être mutualisé auprès de plusieurs clients dont les besoins en froid s'échelonnent tout au long de l'année. Ainsi, les mêmes groupes froid pourront servir à la conservation du vin mais aussi d'autres produits agricoles, récoltés avant ou après les vendanges, comme les pêches, les brugnons, le raisin de table ou encore les olives. En dehors de cette saison agricole, les groupes froid peuvent également être inversés pour chauffer des installations temporaires, par exemple pour l'accueil d'événements, ou en dépannage pour du chauffage tertiaire (écoles par exemple). L'intensification de l'usage du matériel associe ainsi bénéfices environnementaux et financiers.

Partenariat, coopération et partage de la valeur

La principale difficulté a été d'identifier une offre d'équipements adaptés à ces modèles de commercialisation saisonnière : groupes froid susceptibles de pouvoir s'adapter à différents niveaux de puissance, par exemple pour délivrer progressivement leur pleine puissance à mesure que les caves se remplissent et que les besoins en frigos s'intensifient. Aujourd'hui, deux fournisseurs ont fini par accepter et ont proposé des offres satisfaisantes, y compris sur la possibilité de louer, eux-mêmes, sur une base saisonnière à Suchanek, tout en proposant un stockage de proximité pour réduire les transports. Globalement, l'entreprise a pu concentrer son offre sur l'expertise et la configuration de solutions, et fait de plus en plus intervenir des artisans indépendants pour les installations et démontages, s'associant ainsi en coopération avec des acteurs locaux.

L'offre actuelle décharge le client des contraintes de la possession d'un équipement qui ne lui sert que quelques semaines par an. Il réalise ainsi des économies immédiates. Des économies d'énergies peuvent également être réalisées avec des solutions permettant de délivrer la quantité exacte de froid nécessitée par le niveau de stock des produits agricoles ou par le procédé de vinification pour le vin. A terme, l'évolution de l'offre prévoit un partage des gains réalisés, à travers la monétarisation de la garantie du service rendu.

Production et travail

Les effets de la nouvelle offre se sont fait ressentir immédiatement sur l'organisation interne : il a fallu renforcer l'expertise interne sur l'ingénierie et la conception des systèmes et donner beaucoup plus d'autonomie aux techniciens pour la mise en œuvre des solutions chez les clients.

Lien au territoire

Suchanek est une entreprise locale, intervenant exclusivement sur le Vaucluse et les départements limitrophes, avec une spécialisation sur les activités viticoles et fruitières. L'entreprise ayant été créée en 1946, avec cette même spécialité, elle dispose d'une bonne notoriété locale. Pour la qualité de service rendu au client, il est par ailleurs important que Suchanek puisse disposer d'un volant de compétences locales en matière d'artisanat, soit sur ses métiers, soit sur les métiers complémentaires pour la préparation des chantiers (par exemple, des maçons ou des menuisiers).

Intérêt environnemental

L'optimisation du taux d'utilisation des équipements est aujourd'hui le principal but recherché par cette nouvelle offre, qui vise à faire baisser l'intensité matérielle et énergie du poste « froid » pour la filière viticole et agroalimentaire. L'autre intérêt de l'offre est de permettre de mieux adapter le dimensionnement des équipements, en termes de puissance (et donc de consommations) aux besoins réels. A court terme, un modèle de revenus basé sur la performance énergétique sera encore plus incitatif sur les économies d'énergie. En déplaçant l'offre basée sur la vente de matériel et sa maintenance vers une solution de froid et d'économies d'énergie adaptée aux besoins, le modèle de l'entreprise reposera moins exclusivement sur la consommation de ressources matérielles et naturelles.



“ L'enjeu de l'économie de fonctionnalité est de contribuer à faire évoluer les relations d'affaires d'un rapport de force, qui reste encore souvent la norme, à un rapport de cohérence et de convergence. Il est essentiel de montrer qu'aujourd'hui, des modèles économiques alternatifs et innovants sont non seulement possibles, mais qu'ils représentent de surcroît de réelles opportunités de différenciation. ”

Isaac Kandem, PDG de Suchanek

En synthèse

Même si l'offre reste aujourd'hui encore en phase de test, l'effet de différenciation a été immédiat et suscite un intérêt réel chez les clients. Pour ces derniers, le concept d'économie de la fonctionnalité reste encore obscur mais ce n'est pas cela qui est mis en avant. Isaac Kandem préfère pour sa part parler de « juste performance », au bon moment et en adéquation avec les besoins du client. Il reste que la propriété rassure, et que le renoncement à la propriété doit être compensé par des garanties solides, notamment contractuelles. La marche à franchir pour aller plus loin, et facturer à la performance réelle (et non à la seule mise à disposition temporaire des équipements), reste importante car elle suppose que le client accepte de transmettre ses informations d'utilisation et s'engage plus fortement en terme à la fois de coproduction du service (sur les conditions d'usage de l'équipement), tout en acceptant de déléguer plus d'autonomie au fournisseur.

Zoom sur l'accompagnement

En sa qualité d'ancien président du CJD régional, Isaac Kandem s'est largement impliqué dans le montage des actions collectives d'accompagnement des dirigeants avec CAP EF (devenue depuis la SCIC Immaterra) et l'association SAGACITE. Les difficultés financières de SAGACITE, liquidée avant même la fin du parcours d'accompagnement, montrent que le critère de solidité du porteur de projet est important, afin de garantir que l'accompagnement pourra se poursuivre sur la durée nécessaire.

POUR EN SAVOIR PLUS

Sur le site internet de l'ADEME :
<https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite>

Le site du bénéficiaire :
www.suchanek.fr

Le site de l'ADEME en région Provence-Alpes Côte d'Azur :
www.paca.ademe.fr

CONTACTS

Isaac Kandem
direction@suchanek.fr

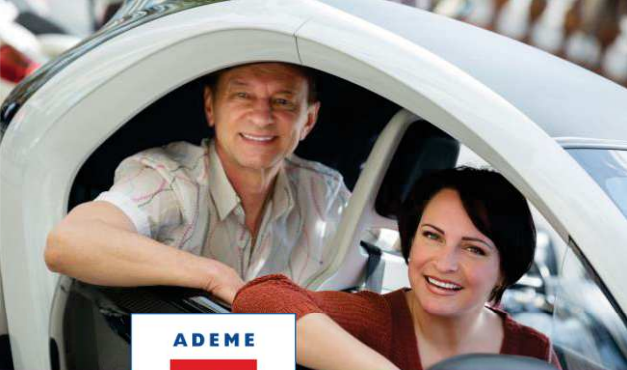
ADEME Direction régionale Provence-Alpes-Côte d'Azur
Anne-Marie Fruteau De Laclous
anne-marie.fruteaudelaclous@ademe.fr



Crédit Photo : A stockphoto/GettyImages/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.





TOTEM[®]

mobi



ILS L'ONT FAIT

TOTEM.mobi

EXPERIENCE DE L'ENTREPRISE EN ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE

Service de mobilité accessible à tous pour un développement durable du territoire

Activité

Service d'autopartage électrique en libre-service sans borne multizones.

Localisation

Provence-Alpes-Côte d'Azur
Marseille (Bouches du Rhône)
Avignon (Vaucluse)

Effectif / Chiffre d'affaires

10 personnes
CA : 850 K Euros

Dirigeant

Emmanuelle Champaud, Présidente

Date d'entrée dans la démarche Economie de la fonctionnalité

Entreprise créée en 2013, directement en économie de la fonctionnalité

Pourquoi l'économie de la fonctionnalité ?

La mission assignée à TOTEM.mobi par sa fondatrice, Emmanuelle Champaud, était de rendre la mobilité électrique accessible à tous, pour atteindre d'autres clients que les militants les plus convaincus. Le partage des véhicules étant le seul moyen d'y parvenir, l'idée a rapidement été de proposer une solution en autopartage, avec le projet d'innover dans l'expérience client, pour arriver à un service facile, « sympa » et pratique.

Très rapidement, TOTEM.mobi a fusionné avec une autre entreprise, créée par Cyrille Estrade, qui proposait elle aussi un service de mobilité reposant sur le même type de véhicules.

Emmanuelle Champaud avait eu l'occasion de participer à des groupes de travail et des animations sur l'économie de la fonctionnalité via l'institut INSPIRE, dont elle était membre au moment où elle réfléchissait à son projet de création d'entreprise : l'idée de structurer son modèle économique autour d'une performance d'usage a ainsi très vite fait son chemin.

Résultats et effets constatés

Offre et modèle de revenus

TOTEM.mobi est un service d'autopartage électrique en multizones L'entreprise propose aujourd'hui aux particuliers une tarification à l'usage, sans abonnement, payable avec des « Tokens » qu'il est possible d'acheter en packs, voire de gagner en rechargeant ou en relocalisant la voiture vers des zones peu desservies. Il existe aussi une offre vers les entreprises, toujours sans abonnement, les courses étant facturées directement à l'entreprise contractante via un compte professionnel.

Le positionnement prix volontairement accessible a très tôt placé TOTEM.mobi sur le terrain de l'économie sociale et solidaire, alors qu'elle avait initialement une entrée plutôt environnementale. Cet engagement dans le champ social a été renforcé par un partenariat avec la Centrale de Mobilité de la Maison départementale de l'Emploi qui avait identifié le service comme un moyen de lever un frein à l'accès à l'emploi, pour des personnes susceptibles d'être embauchées dans des zones peu accessibles ou à des horaires pendant lesquels les services de transports publics ne fonctionnent pas. Une étude client a d'ailleurs montré que 5% des clients avaient pu conserver ou retrouver un emploi grâce au service de TOTEM.mobi.

Pour rendre le modèle économique viable avec un prix unitaire du service très bas, il a été imaginé de vendre l'espace publicitaire disponible sur les voitures et via l'application de réservation. La publicité représente aujourd'hui environ 15% du CA et une part significative de la marge. La plupart des annonceurs étant des annonceurs locaux, il leur a été proposé de devenir partenaire en finançant les bornes de recharge devant leurs locaux. L'avantage est double : l'entreprise partenaire offre ainsi une nouvelle solution de mobilité à ses clients ou ses salariés ; et TOTEM n'a pas à prendre en charge l'installation et la gestion des bornes.

Lancé avec 15 véhicules en 2015, TOTEM exploite aujourd'hui un parc de 175 Twizy, dont certains ont plus de 7 ans de service.

Partenariat, coopération et partage de la valeur

La viabilité économique du projet repose essentiellement sur sa dimension partenariale : les clients participent à la production du service, notamment en rechargeant eux-mêmes les véhicules contre des points bonus. Les partenaires, publics ou privés, installent des bornes de recharge et en financent le fonctionnement. La vente d'espace publicitaire permet de proposer des partenariats de visibilité à des institutions, des associations ou des organisateurs de festivals et autres événements culturels. TOTEM est par ailleurs partenaire de CITIZ (réseau d'auto-partage), qui est aussi l'un de ses actionnaires, avec qui de fréquentes opérations de communication conjointes sont mises en place. Enfin, les véhicules nécessitant de très fréquentes réparations sur les pièces de carrosserie ou la sellerie, TOTEM.mobi entretient des relations régulières avec des petits réparateurs locaux, ce qui permet le réemploi, la réparation ou la fabrication de pièces à façon.

Une SCIC territoriale, TOTEM PROVENCE, portée par la Métropole Aix Marseille Provence, a été créée pour devenir l'opérateur du service, TOTEM.mobi se recentrant sur les fonctions de plateforme technique et de back office. Un partage de la valeur a été contractualisé entre la SCIC, qui encaissera les revenus liés à l'exploitation sur service, et TOTEM.mobi, pour la fourniture de la plateforme technique. La valeur sociale et environnementale créée par le service de mobilité sur le territoire est ainsi reconnue et formalisée par ce nouveau partenariat avec la collectivité. Ce modèle sera à court terme déployé sur d'autres territoires, notamment à Avignon.

Production et travail

Bien que TOTEM ait été d'emblée créée sur un modèle d'économie de la fonctionnalité, l'organisation a progressivement été testée et ajustée, et continue de l'être, afin de simplifier au maximum l'expérience conducteur, en rendant imperceptible la complexité logistique et informatique nécessaire au service. L'organisation au sein de l'équipe demande beaucoup de polyvalence, de souplesse et d'autonomie, mais la clé du succès repose sur sa capacité à animer un riche écosystème de partenaires contribuant à la production du service.

Intérêt environnemental

Une solution d'autopartage telle que celle proposée par TOTEM.mobi, c'est avant tout de la voiture individuelle thermique évitée. Un tableau de bord de suivi des effets positifs sur le territoire a été mis en place en même temps que la SCIC d'exploitation territoriale TOTEM PROVENCE.

Un autre aspect important est l'allongement de la durée de vie des véhicules, grâce à des améliorations constantes apportées au parc afin de faciliter leur réparabilité. Dans le cadre du projet « Right 2 repair », porté par un consortium d'associations locales et visant à favoriser la réinsertion professionnelle par la promotion des métiers de la réparation, TOTEM.mobi réfléchit à une « Twizy 2 » répondant aux critères de l'économie circulaire, par exemple avec la possibilité de reconditionner ou refabriquer localement certains composants.



« Notre rôle principal, en tant qu'animateur de l'écosystème productif du service, est de rendre invisible pour le client toute la complexité indispensable pour qu'il puisse vivre un parcours conducteur simple, sympa et pratique. »

Emmanuelle Champaud, PDG de TOTEM.mobi

En synthèse

TOTEM.mobi dispose aujourd'hui, après 5 années d'exploitation du service, d'un retour d'expérience significatif. Plusieurs pistes ont été explorées avant la stabilisation du modèle économique et partenarial actuel. De nombreuses difficultés ont pu être identifiées, comme le financement des immobilisations, la maintenance de véhicules qui n'avait pas été initialement conçue pour ce type de service ou encore la gestion du parc avec la relocation des véhicules sur certains périmètres géographiques et leur recharge. La clé du succès repose sur la mise en place d'un écosystème très riche, mais aussi très complexe, d'intervenants : notamment les clients, dont le rôle est essentiel pour la coproduction du service, les institutions locales, qui seront sous peu intégrées au sein de la SCIC d'exploitation du service, en passant par les partenaires économiques, les sous-traitants techniques pour la conception de certains composants comme les boîtiers de contrôle et de suivi des véhicules ou le développement de couches logicielles spécifiques ou enfin les artisans et réparateurs. L'émergence attendue d'un opérateur régional dédié au financement de l'économie de la fonctionnalité (FINEF) devrait permettre de faire sauter l'un des derniers verrous, essentiel au développement de l'activité.

POUR EN SAVOIR PLUS

Sur le site internet de l'ADEME :
<https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite>

Le site du bénéficiaire :
www.totem.mobi

Le site de l'ADEME en
ADEME Direction régionale Provence-Alpes-Côte d'Azur :
www.paca.ademe.fr

CONTACTS

Emmanuelle Champaud
Emmanuelle.champaud@totem-mobi.fr

ADEME Direction régionale Provence-Alpes-Côte d'Azur
Anne-Marie Fruteau De Laclos
anne-marie.fruteaudelaclous@ademe.fr



Crédit Photo : JackF/GettyImages/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.





EXPERIENCE D'UN COLLECTIF D'ENTREPRISES EN ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE PROJET COORDONNE PAR L'IFPEB

Bureau de demain

Porteur de l'action

Institut français pour la performance du bâtiment (IFPEB)

Partenaires

- Interface (dalles moquette)
- Steelcase (mobilier de bureau)
- Serge Ferrari (membranes composites)
- Philips Lighting (éclairage)
- Clestra Hauserman (cloisons de bureau)
- Watt network (aménagement de l'espace)

Financier

ADEME

Type d'action

Projet collaboratif de recherche action

Cibles

Entreprises de second œuvre des aménagements intérieurs d'espaces tertiaires

Référentiel

Approche prospective et ascendante, économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC), économie circulaire

Accompagnement

ATEMIS sur l'EFC

Date de lancement

Année de lancement de l'action : 2017

Contexte

Si le secteur du bâtiment contribue très significativement à la production de déchets et de gaz à effets de serre, il a été identifié, dans le cadre de travaux précédents conduits par l'IFPEB avec le soutien de l'ADEME (Projet « BAZED »), que des réductions significatives des volumes de déchets produits étaient envisageables, tant lors des phases de construction que lors des réaménagements périodiques du second œuvre, en mobilisant les piliers de l'économie circulaire et en particulier l'écoconception et l'économie de la fonctionnalité.

Le secteur du bâtiment génère près de 42 millions de tonnes de déchets par an dont 90% proviennent des chantiers de réhabilitation ou de démolition. Le second œuvre (aménagement intérieur, cloisons, revêtements sols, murs et plafonds, etc.) représente à lui seul 10 tonnes de déchets par an, avec un ratio de 20 à 50 kg de déchets/m² aménagé.

Si de nombreux industriels du second œuvre se mobilisent aujourd'hui sur le recyclage, notamment des plaques de plâtres, des dalles de moquettes ou du mobilier, ces initiatives ne mobilisent pas suffisamment les piliers de l'économie circulaire relatifs à la minimisation des consommations, à l'allongement des durées d'usage ou à la réutilisation.

Par ailleurs, les espaces tertiaires, en particulier les bureaux et les espaces d'accueil de publics, font face à une problématique d'obsolescence de design et sont fréquemment rénovés pour améliorer leur attractivité, les adapter à de nouveaux usages ou améliorer les conditions de travail. C'est pour cette raison que le projet « Bureaux de demain » s'est focalisé sur le second œuvre, dans l'objectif multiple d'une optimisation des performances d'usage, des performances énergétiques et de la circularité des matériaux.

Déroulement de l'action

Compte tenu de la multiplicité des enjeux, de la complexité de la chaîne de valeur et des niveaux de maturité très différents des acteurs, la démarche, accompagnée pour partie par le cabinet ATEMIS, a consisté à aborder l'économie de la fonctionnalité selon une double approche prospective et ascendante, visant à faire converger les initiatives et contributions des industriels participants au projet. L'objectif était de travailler à la conception d'une offre servicielle intégrée tenant compte des aspects sociaux, environnementaux et économiques.

De façon plus classique, une analyse des liens entre l'offre et la demande a cherché à identifier les innovations servicielles envisageables, tant en termes de faisabilité technique et contractuelle qu'en termes de pertinence économique. Ce modèle cible a ensuite été évalué à l'aune d'indicateurs de performances techniques (performance énergétiques, circularité des matériaux, ...) permettant une comparaison avec le modèle classique.

La suite du projet a consisté à élaborer, toujours de manière collective, une « trajectoire » vers cette cible, puis à tester le modèle au travers de plusieurs études de cas.

Vision prospective du bureau de demain

Le concept du bureau de demain se devra de répondre, tout au long de son cycle de vie, aux attentes et aux évolutions des besoins des clients, en tenant compte de leurs cycles d'activité, tout en maximisant les performances techniques, environnementales et sociétales et le bien-être au travail. Toutefois, pour être mise en œuvre concrètement, cette promesse devra tenir compte des réalités du marché de l'immobilier et notamment du nombre d'intermédiaires entre les industriels du second œuvre et les utilisateurs finaux, et donc entre la promesse finale (être bien au travail), et les promesses intermédiaires sur lesquels les industriels peuvent réellement s'engager contractuellement (performance énergétique, confort acoustique et thermique, circularité des matériaux, évolutivité du design, etc.).

Trajectoires vers l'économie de la fonctionnalité

Le constat est qu'une part significative des transactions dans le secteur du bâtiment repose d'ores et déjà sur une acception, au moins partielle, des principes de l'économie de la fonctionnalité. Ainsi, Interface, Signify (anciennement Philips Lighting) ou encore Clestra Hauserman ou Serge Ferrari proposent chacun à leur clients la possibilité de contractualiser sur ce modèle. Par exemple, Signify propose un engagement sur la performance technique et énergétique de l'éclairage, la durée de vie des équipements et la continuité du service, ou Clestra qui contractualise sur l'ensemble des prestations, la gestion des stocks, la livraison, la pose, la maintenance et les évolutions de configuration ou d'aspect des cloisons. Ce modèle d'affaires représente aujourd'hui 50% de l'activité de Clestra en région Ile-de-France.

La trajectoire vers l'économie de la fonctionnalité consistera, pour l'ensemble des acteurs, à converger, sinon vers un modèle unique de contractualisation, du moins vers des modèles convergents et cohérents, à travers la constitution de groupements d'affaires. Pour faciliter cette convergence et la constitution de ces groupements, des indicateurs de performance économiques et environnementale ont été élaborés, ainsi que des cahiers des charges types, destinés à être partagés entre les différents acteurs de la chaîne de valeur.

Perspectives en termes de gains de performance

Une première étude de cas permet d'envisager, sur les différents axes de performance visés, des gains de l'ordre de :

- En termes économiques, -5% sur les coûts de construction et -20% sur le total du coût d'exploitation pendant une durée de 9 ans ;
- Sur l'impact environnemental, des réductions de l'ordre de 75 à 80% sur les émissions de GES ;
- Sur la circularité, des taux de réutilisation des matières premières de l'ordre de 50 à 60% ;
- Une cohérence et une contribution significative aux labels de référence pour le bâtiment comme HQE, BREEAM, OSOZ ou Well.

Ces premières estimations restent à confirmer et préciser au travers de 4 autres études de cas sur des démonstrateurs à venir.



« Plus que toute action pédagogique ou institutionnelle, ce sera le « bouche à oreille » entre professionnels du secteur qui fera le succès de la démarche. Pour cela, il est essentiel de réussir les démonstrateurs. Avec une division par 4 de l'impact GES pour un peu moins, cher, nul doute que cette pratique deviendra un standard. »

Cédric BOREL,
Directeur, IFPEB

Focus

Une évolution de la promesse du nouveau modèle

Le projet « Bureaux de demain » a permis de mettre en évidence, s'il en était besoin, la grande complexité des enjeux et de la chaîne de valeur du bâtiment. Dans le cas du bureau, un grand nombre d'acteurs interviennent à toutes les phases du cycle de vie du bâtiment et contribuent tous, d'une façon ou d'une autre, au « bien-être au travail » des utilisateurs finaux. Mais une étude de l'ANSES a démontré que, tout compris, les facteurs liés à l'enveloppe du bâtiment et au second œuvre ne contribuaient que pour 1/12^{ème} à cette sensation de bien-être, le reste relevant de facteurs humains et managériaux.

Ce constat interroge la « promesse » de l'économie de la fonctionnalité, car c'est elle qui conditionnera le succès ou sera la cause de désillusions qui risqueraient de freiner durablement la pénétration de ce modèle d'affaires.

Par itérations et ajustements successifs, les industriels participant au projet ont pu converger vers la promesse suivante : « garantir à l'occupant une opération en bonnes conditions du bâtiment, en évitant l'obsolescence de design des équipements et en optimisant les flux matières et énergie ».

Par ailleurs, les temporalités distinctes de chacune des composantes du second œuvre rendent difficile une contractualisation globale et intégrée. Toutefois, il a été démontré la possibilité, via la constitution de groupements, de contractualiser lot par lot, mais avec une homogénéité sur le mode de contractualisation et les indicateurs de suivi.

POUR EN SAVOIR PLUS

Sur le site internet de l'ADEME :
www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire/economie-fonctionnalite

Le site du bénéficiaire
www.ifpeb.fr

CONTACTS

Cédric Borel, délégué général
Tél : +33 1 46 47 64 30
cedric.borel@ifpeb.fr

ADEME
Claire Pinet
claire.pinet@ademe.fr



Crédit Photo : bluecinema/GettyImages/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.



www.ademe.fr

Référence ADEME : 019104-s / Février 2020

