



Christophe Sempels

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération en bref



SEMPELS Christophe

SKEMA BUSINESS SCHOOL / INSTITUT EUROPEEN DE L'ECONOMIE
DE LA FONCTIONNALITE ET DE LA COOPERATION / CLUB CAP EF /
INNOVATEUR T

Contexte d'émergence de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC)

L'EFC est un modèle économique de rupture profondément ancré dans le développement durable, développé en réponse à plusieurs constats :

- Dans le cadre de leurs politiques publiques, les territoires cherchent à favoriser un développement socio-économique nécessaire notamment à la préservation et au développement de l'emploi ainsi qu'à la capacité à satisfaire les missions de services publics. Les collectivités territoriales souhaitent aussi s'engager dans des projets territoriaux durables destinés à accroître l'attractivité de leur territoire et à améliorer la qualité de vie de leurs habitants. Elles cherchent à développer les services à la population et aux professionnels et à œuvrer pour la protection et l'assistance aux plus précaires. Toutes ces missions nécessitent un tissu économique et associatif fort, ainsi que le développement de nouveaux moyens d'actions et l'accès à de nouvelles ressources dans un contexte de pression forte sur les finances publiques.
- La situation du côté des entreprises est malheureusement tendue. Une des raisons majeures repose sur la nature même de leur modèle économique. Ainsi, la majorité des modèles économiques d'entreprise sont construits sur des logiques volumiques (vendre plus pour gagner plus) induisant des difficultés croissantes dans des marchés européens largement saturés. Puisque ce sont les marchés de remplacement qui tirent le volume et que ces derniers sont très sensibles à la conjoncture, tout ralentissement économique ralentit la demande et impacte de plein fouet les entreprises : pression extrême sur les prix (en raison d'une concurrence accrue, d'une habitude de prix bas chez les clients issue notamment de la généralisation du *low cost*, de pressions intenable exercées par certains acteurs au sein des chaînes de valeur, d'une désintermédiation liée à Internet, ...) et structure de coût en hausse (coût croissant des matières premières et de l'énergie, taxation en hausse, compliance aux réglementations de plus en plus coûteuses, ...) font fondre les marges et par là même les capacités de développement des entreprises. Par ailleurs, la nature volumique des modèles économiques empêche la conciliation d'une réussite économique avec des bénéfices environnementaux et sociaux. Elle freine l'introduction d'innovation de rupture pourtant bien nécessaire et induit une pression extrême sur la productivité, en particulier sur la productivité du travail. En conséquence, nous assistons à un nombre toujours plus important de fermetures d'entreprises, à une pression forte sur le travail et à une dégradation de la qualité du travail et une hausse des risques psychosociaux, à un strict contrôle de la masse salariale et des licenciements, voire à des délocalisations forcées. Les chefs d'entreprise ne sont pas responsables de ces situations, ils en sont au contraire les victimes au côté des salariés.

- Les associations souffrent dans le contexte de baisse des moyens publics. Entre 2005 et 2011, les subventions aux associations ont baissé de 17%. Aux subventions sont désormais préférées les commandes publiques, qui ont augmenté de 73% sur la même période. Dans un contexte de subventions largement concentrées vers les grosses associations (2% des associations captent p.ex. 71% des subventions), cela fragilise terriblement les petites et moyennes associations qui sont mal équipées pour accéder à la commande publique (trop petite, pas les compétences). Ce contexte leur impose d'augmenter le financement auprès de leurs membres, poussant implicitement l'innovation vers les publics plus solvables et, de manière pernicieuse, affaiblissant la raison d'être associative de ces structures. En outre, cela génère une inégalité territoriale associative entre les territoires les plus riches – qui peuvent plus facilement mobiliser des moyens privés – et des territoires plus pauvres où les moyens manquent et où les besoins sont les plus importants.
- Ainsi, alors que les territoires ont besoin d'entreprises et d'associations en bonne santé, c'est malheureusement l'inverse qui s'opère, compliquant la mise en œuvre de politiques territoriales ambitieuses et créant des difficultés croissantes dans certains territoires.

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération émerge dans ce contexte avec pour visée de :

1. Proposer une alternative aux modèles économiques volumiques en évoluant vers des modèles économiques centrés sur la valeur d'usage de ce qui est économiquement et socialement en jeu. Ces modèles sont plus résilients et permettent d'intégrer de manière harmonieuse la question du développement durable en leur sein.
2. Faire émerger de nouvelles formes de coopération entre les acteurs d'un territoire (entreprises, associations, collectivités) permettant de mutualiser des ressources et d'ainsi dégager des moyens supplémentaires pour satisfaire les besoins des clients ou usagers professionnels et finaux.

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération en bref

L'EFC consiste à substituer à la vente d'un bien, d'un service ou d'une solution associée « biens + services », la mise à disposition de solutions intégrées¹ de biens et de services répondant à des attentes essentielles dans la société contemporaine, dans une perspective de développement durable : habiter, cultiver sa santé/son bien-être, s'alimenter, s'informer et connaître, améliorer la mobilité des biens et des personnes... Ces solutions cherchent à réduire des externalités négatives environnementales et sociales et/ou à conforter des externalités positives. L'offre de solutions regroupe, généralement, des acteurs issus de filières et de secteurs d'activité différents.

Ainsi, plutôt que de vendre des voitures, il sera question de mettre à disposition des solutions de mobilité. Plutôt que de vendre des pesticides, il s'agira de déployer une solution de protection de cultures facturées à l'hectare. Plutôt que de vendre une chaudière, il s'agira d'offrir du confort thermique.

L'EFC relève de deux stades :

- Le premier consiste à passer de la vente d'un bien ou d'un service dissocié ou associé à celle d'une performance d'usage intégrant le bien ou le service à d'autres biens et services.
- Le second consiste à réaliser des solutions intégrées de biens et de services contribuant à prendre en charge les enjeux territoriaux.

Premier stade : la solution intégrée centrée sur une performance d'usage

Le modèle de la solution intégrée fondé sur une performance d'usage désigne l'offre de solutions qui intègrent des produits et des services de telle manière que c'est désormais le résultat de l'usage classique du bien ou du service initialement vendu qui est désormais apporté en direct au système clients (solution de confort lumineux versus vente d'ampoule, vente d'une solution de protection intégrée des cultures versus la vente de pesticides, ...). Cette perspective nouvelle engendre le plus souvent un changement du périmètre d'activités de l'entreprise ainsi que des acteurs engagés dans la réalisation de cette solution intégrée. Ce nouveau périmètre est défini d'une manière telle qu'il puisse mieux prendre en charge les externalités environnementales et sociales qui étaient préalablement subies de manière négatives par le système d'acteurs initial. Par ailleurs, la dynamique productive engagée s'appuie désormais sur une logique servicielle fondée sur des facteurs immatériels

¹ C'est le passage à l'approche intégrée qui crée les conditions de performance accrue. A titre d'exemple, lorsque vous achetez une voiture chez un concessionnaire, vous avez la possibilité d'y associer un service de financement ou d'assurance. Refuser de souscrire ces deux services chez le concessionnaire ne dégrade en rien la performance du véhicule acheté. Nous sommes ici dans le cas d'une solution associée. Imaginer maintenant une solution de mobilité intégrée qui coordonne trains et bus à travers un système de communication en temps réel. Si ce système tombe en panne, la performance du système est dégradée. L'intégration consiste donc en la mise à disposition de manière indissociable de biens et de services pour atteindre le niveau de performance escompté.

et a tendance à réduire les ressources matérielles mobilisées et à augmenter les ressources immatérielles. Par ailleurs, de nouvelles formes de coopération transversale deviennent centrales dans la capacité à déployer ces solutions intégrées.

Exemple : Pesticides versus protection intégrée des cultures

Imaginez un instant concevoir, fabriquer et vendre des produits phytosanitaires à destination des agriculteurs. Herbicides, fongicides, défoliants, insecticides, ... font partie de la gamme que vous mettez en marché. En facturant vos produits à la quantité vendue, difficile - pour ne pas dire impossible - de concilier une réussite économique avec une amélioration environnementale et sociale/sanitaire notable. Une autre voie est pourtant possible. En interrogeant la fonction du produit et le besoin de l'agriculteur, il est question de protéger les cultures des nuisibles et des maladies. Ne serait-il dès lors pas envisageable de vendre à l'agriculteur, en lieu et place des bidons de produits chimiques, un service intégré de protection de ses cultures facturé à l'hectare. Ce faisant, la quantité de pesticides introduite dans les champs n'est plus le moteur du revenu mais un coût qu'il est désormais avantageux de réduire. La recherche et développement va donc désormais s'évertuer à trouver des solutions moins gourmandes en produits, voire des solutions de substitution moins coûteuses à mettre en œuvre. Ainsi, le piégeage sexuel des parasites ou l'introduction d'insectes prédateurs des nuisibles deviennent des solutions avantageuses à déployer, tout en pouvant désormais monétiser ces services écologiques rendus. Ce faisant, le bilan environnemental et social de l'entreprise peut s'améliorer en même temps que la réussite économique et financière. En passant d'une logique volumique à une logique centrée sur la valeur servicielle des produits initialement vendus, la dynamique de création, de production et de capture de la valeur devient radicalement différente. Elle permet de créer un rapport totalement renouvelé avec l'agriculteur, en fondant désormais la relation sur la co-création et la coopération, la capacité à construire avec lui les solutions les plus appropriées au contexte spécifique des parcelles à protéger devenant stratégique. Dans ce contexte, la confiance, la pertinence des solutions déployées, la connaissance dans des domaines non plus seulement agronomiques et chimiques mais aussi biologiques et entomologiques, ... deviennent des ressources clés dans l'efficacité des solutions déployées. Soit autant de ressources immatérielles qui sont de facto placées au cœur de ce nouveau modèle économique et dont la qualité influe directement sur la « performance » de la solution.

Second stade : La solution intégrée centrée sur une performance territoriale

La solution intégrée centrée sur la dynamique territoriale désigne la mise en œuvre d'une solution intégrée où la dynamique entrepreneuriale portée par une ou plusieurs entreprises est étroitement couplée à une logique de développement territorial.

Beaucoup d'enjeux ne peuvent en effet pas trouver de réponses pertinentes en dehors d'une logique territoriale affirmée. Les questions de mobilité, de santé, d'éducation, d'aménagement du territoire, ... sont intimement liées au contexte d'un territoire donné, aux ressources et contraintes propres, aux forces mobilisables localement, ... La solution intégrée vise donc ici à apporter un résultat contribuant directement à la mise en place d'une dynamique territoriale nouvelle, source de qualité accrue pour les parties prenantes visées du territoire.

Exemple : Du secrétariat médical ... à la promotion de la santé auprès des médecins

Gesflandres Gesnord est un centre d'appels français situé dans le Nord-Pas de Calais (France) et spécialisé dans le secrétariat médical auprès des praticiens de la région. Contrairement à une pratique largement répandue dans le secteur, l'entreprise a toujours maintenu l'ensemble de son personnel en France. Ce choix stratégique de proximité a permis à l'entreprise de développer une relation de confiance avec les médecins.

Toujours à la recherche d'innovations dans un marché compliqué, le dirigeant de l'entreprise - Mohamed El Manani – s'est investi dans un groupe de travail² visant à étudier d'autres trajectoires de développement que celle imposée par le modèle volumique. Petit retour sur un parcours enrichissant.

Le contexte du bassin de soins du Nord-Pas de Calais est particulier. Il souffre d'une pénurie généralisée de médecins qui se fait tout particulièrement ressentir en zones rurales. Le nombre de médecins en exercice est clairement insuffisant pour satisfaire à la demande de soin et la région peine à attirer de nouveaux médecins. Et avec le nombre de départs à la retraite qui s'annonce, la situation devient alarmante. Tout ceci induit sur les cabinets médicaux existants une pression intense. Les médecins sont confrontés à un rythme de travail lourd sur des amplitudes horaires souvent exagérément large. Pour les patients, la situation n'est pas meilleure : délai d'attente long pour obtenir un rendez-vous chez un spécialiste et rythme de consultation de plus en plus soutenu amènent un nombre croissant de patients qui en ont les moyens à se déplacer à Paris pour consulter.

Les conséquences auprès des professionnels de santé sont préoccupantes. Soumis à des risques psychosociaux réels, le taux d'incidents est significativement plus élevé que celui de la moyenne nationale. Burnout, accident cardiaque et parfois même suicide ne sont malheureusement plus des exceptions.

Face à ces constats, Mohamed El Manani a rapidement pris conscience du caractère contradictoire de son modèle économique avec cette situation régionale, lui qui se rémunère sur le nombre d'appels traités par médecins. Implicitement, ce modèle est porteur d'une pression encore accrue sur les cabinets, évidemment encadrée par des valeurs morales et une éthique forte du dirigeant.

En explorant les ressources immatérielles dont l'entreprise est détentrice, Mohamed El Manani réalise qu'en étant quotidiennement au contact des médecins, son personnel détient une connaissance pertinente sur l'état de forme des médecins. Par ailleurs, gérant leur planning, ils connaissent l'amplitude horaire de chaque médecin ainsi que leur rythme de travail. Gesflandres Gesnord est donc particulièrement bien placé pour apprécier le risque d'épuisement du professionnel de santé. L'entreprise pourrait donc s'appuyer sur cette connaissance pour développer une nouvelle solution centrée sur la prévention des risques psychosociaux chez les médecins. Encore faut-il trouver une alternative à leur proposer pour désengorger les cabinets sous pression excessive.

² Action d'accompagnement de 15 mois portée par le Réseau Alliances et le Centre des Jeunes Dirigeants et animée par Christian du Tertre et Christophe Sempels

C'est là que le lien au territoire trouve tout son intérêt. Comme mentionné ci-avant, de nombreux patients descendent sur Paris pour bénéficier d'un accès plus rapide aux soins. Et si l'entreprise organisait la venue de médecins parisiens dans le Nord pour exercer un ou deux jours par semaine ? La situation parisienne est en effet l'exact opposé de celle du Nord : une offre médicale abondante ne permettant pas à tous les médecins de remplir leur agenda de travail.

Par ailleurs, les zones rurales du nord, touchées de plein fouet par la désertification médicale, sont prêtes pour certaines à collaborer pour mettre à disposition de ces praticiens un cabinet équipé.

C'est donc désormais une solution intégrée centrée sur la santé des médecins et en corolaire sur la lutte contre la désertification médicale en zone rurale que Gesflandres Gesnord est en train de déployer. A nouveau, les ressources immatérielles jouent ici un rôle central. Rien ne serait possible sans la connaissance que l'entreprise détient de ses praticiens et des flux de patients vers chaque cabinet. Par ailleurs, pour que la solution se déploie, la confiance devient une ressource stratégique à développer : confiance entre l'entreprise et les praticiens mais aussi entre les praticiens entre eux et entre l'entreprise et les collectivités. Il n'est pas simple en effet pour un médecin d'accepter que certains de ses patients soient réorientés vers un autre confrère. Le raisonnement est le même pour le patient qui peut être déstabilisé de se voir proposer un médecin autre que son médecin traitant. Ce lien de proximité qui lie le médecin et son patient doit donc impérativement être maintenu en vue d'assurer une continuité dans la prise en charge du dit patient.

Les grands fondamentaux de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération

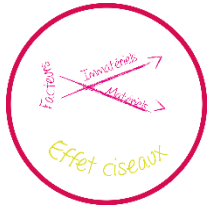
L'EFC repose sur 4 grands principes :



1. L'économie de la fonctionnalité et de la coopération est intimement liée au développement durable. Elle vise à mieux prendre en charge les externalités environnementales et sociales induites ou subies par le modèle initial. De ce fait, elle génère une plus-value territoriale forte.



2. L'économie de la fonctionnalité et de la coopération est intimement liée au développement durable. Elle vise à mieux prendre en charge les externalités environnementales et sociales induites ou subies par le modèle initial. De ce fait, elle génère une plus-value territoriale forte.



3. L'EFC vise à mettre en œuvre l'effet ciseau, poursuivant l'objectif de décroissance du facteur matériel compensée par une croissance du facteur immatériel dans les processus de création et de production de la valeur ainsi que de métamorphose de la valeur d'usage en valeur monétaire.



4. Parce que les ressources immatérielles sont les ressources stratégiques clés dans l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, ces modèles génèrent un impact positif sur la qualité du travail et sur les modes d'organisation du travail, à travers notamment - mais non exclusivement - la promotion de la coopération.