



## PRESENTATION DE

# L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONALITÉ ET DE LA COOPÉRATION

### A nouveau contexte, nouvelles solutions

L'EFC est un modèle économique alternatif de croissance, ancré dans le développement durable.

Il est une réponse à plusieurs constats :

La situation des entreprises est de plus en plus tendue. Une des raisons majeures repose sur la nature même de leur modèle économique. La majorité des modèles d'affaire d'entreprise sont toujours construits sur des logiques de standardisation et d'intégration de technologies dans des stratégies de volume. Vendre plus pour gagner plus. Par la massification, les économies d'échelles, la réduction des coûts unitaires, elles participent d'une fuite en avant, poussant à la consommation de plus de ressources naturelles et accélérant le phénomène de saturation des marchés, notamment européens, de biens industriels.

Dans l'espace de la production industrielle, ce sont les marchés de remplacement qui tirent le volume. Ils sont très sensibles à la conjoncture et tout ralentissement économique touche la demande et impacte les entreprises.

Cela génère une pression extrême sur les prix en raison d'une concurrence accrue, d'une habitude de prix bas chez les clients issus notamment de la généralisation du low-cost, de pressions intenable exercées par certains acteurs au sein des chaînes de valeur ou encore d'une désintermédiation liée à Internet.

Cela se combine à une structure de coût en hausse (des matières premières, taxation en hausse, conformité avec les réglementations de plus en plus coûteuses). Les marges sont réduites et avec elles, les capacités d'investissement et de développement des entreprises. Elles sont alors tentées d'ajuster par la qualité voire, de participer à l'obsolescence programmée.

Plus profondément encore, les modèles de gestion et de valorisation de l'activité économique n'ont pas pris la mesure du déplacement d'une économie désormais tirée par les services. Faute d'en mobiliser les leviers de productivité, la recherche de compétitivité parie sur une industrialisation des services.

Les productions des services sont assimilées à des quasi biens, mettant en cause le sens et la pertinence même des services, au détriment d'un accroissement de leur valeur par leur utilité sociale et au risque d'une perte en qualité et en densité relationnelle.

- La recherche systématique des volumes associée au modèle économique empêche la conciliation d'une réussite économique avec des bénéfices environnementaux et sociaux. Elle freine l'introduction d'innovation de rupture 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. La pression forte sur le travail induit une dégradation de la qualité du travail, une hausse des risques psychosociaux. Elle conduit 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 les victimes au côté des salariés.

- 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 ainsi 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. Dans un contexte de pression forte sur les finances publiques, ces missions nécessitent un tissu économique et associatif fort, le développement de nouveaux moyens d'actions et l'accès à de nouvelles ressources. 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.



• Les associations souffrent également du contexte. Entre 2005 et 2011, les subventions aux associations ont baissé de 17%. Aux subventions sont désormais préférées les commandes publiques. Elles ont augmenté de 73% sur la même période. Dans ce contexte, les subventions sont largement concentrées vers les grosses associations. 2% des associations captent p.ex. 71% des subventions. Cela fragilise les petites et moyennes associations, mal équipées pour accéder à la commande publique (trop petite, compétences insuffisantes). 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.

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

**1 - Proposer une alternative aux modèles économiques centrés sur les volumes au profit de modèles centrés sur la valeur d'usage** de ce qui est économiquement et socialement en jeu, produits et services.

Ces modèles de croissance sont plus résilients et permettent d'intégrer les enjeux du développement durable, tant dans ses dimensions environnementales que sociales.

**2 - Faire émerger de nouvelles formes de coopération entre les acteurs d'un territoire** (entreprises, associations, collectivités).

Engager une trajectoire vers une économie de l'usage, de la pertinence et de l'utilité sociale suggère en effet d'élargir les systèmes de production.

La performance des usages des biens et des services suppose l'intégration de nouveaux acteurs, dont les utilisateurs, les clients, les bénéficiaires eux-mêmes.

---

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

Elle suppose d'élargir le périmètre des coopérations afin de mutualiser des ressources et d'ainsi dégager des moyens supplémentaires pour satisfaire les besoins des clients ou usagers professionnels et finaux. Ces formes de coopération ainsi que le rythme de leur mise en place dépendent naturellement des caractéristiques économiques et culturelles locales. Cette spécificité est intégrée dans la réflexion. Elle propose la meilleure méthode permettant l'émergence de modèles coopératifs, tantôt par une approche « top-down » ou « mutualiste », possible dans les régions à forte culture coopérative ou par une approche « bottom-up » ou « émergente » dans les régions moins avancées sur le sujet.

## 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 (voire d'une solution associée « biens + services »), la mise à disposition de solutions intégrées<sup>1</sup> de biens et de services pour répondre 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 et valoriser 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 multimodales 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 et de la réduction de consommation d'énergie non renouvelable.

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.



L'EFC relève de deux stades :

- Le premier stade consiste pour une entreprise à passer de la vente d'un bien ou d'un service (modèle d'affaire) à la contractualisation (un échange monétaire) sur la mise à disposition d'une performance d'usage obtenue par l'intégration du bien ou du service à d'autres biens et services, constituant ainsi un écosystème.
- Le second consiste à proposer et mettre en œuvre des solutions intégrées de biens et de services de sorte à prendre en compte, puis à contribuer de 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 le résultat de l'usage du bien ou du service initialement vendu qui est désormais apporté en direct au système clients.

Par exemple, une solution de confort lumineux versus la 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 préalablement subies de manières négatives par le système d'acteurs initial.

Par ailleurs, la dynamique productive engagée s'appuie sur une logique servicielle fondée sur des facteurs immatériels. Rompant avec la logique de volume, elle dégage un espace à la croissance de la valeur économique, tout en participant de la réduction du recours aux ressources matérielles mobilisées. Elle lui substitue une stratégie d'augmentation des ressources immatérielles. On comprend ainsi comment de nouvelles formes de coopération transversale deviennent centrales dans la capacité à déployer ces solutions intégrées.

#### Exemple : Pesticides versus protection intégrée des cultures

Concevoir, fabriquer et vendre des produits phytosanitaires à destination des agriculteurs. Herbicides, fongicides, défoliants, insecticides, etc font partie de la gamme mise sur le marché. En facturant les produits à la quantité vendue, il est 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 s'agit de protéger les cultures des nuisibles et des maladies. Il est plus pertinent de vendre à l'agriculteur, en lieu et place des bidons de produits chimiques, un service intégré de protection de ses cultures facturées à l'hectare. Ce faisant, la quantité de pesticides introduite dans les champs n'est plus le moteur du revenu. C'est un coût qu'il est désormais avantageux pour tous de réduire. La recherche et développement vont 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 monétisant ces services écologiques rendus. 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 de croissance ou de rentabilité par les volumes à une logique centrée sur la valeur servicielle des produits (les produits sont au service du service, d'un usage), la dynamique de création, de production et de capture de la valeur devient radicalement différente. Elle permet de créer un rapport renouvelé avec l'agriculteur. En fondant la relation sur la co-conception des solutions, la coproduction et la coopération, la capacité à construire avec lui les solutions de qualité, c'est-à-dire plus pertinente devient un levier de productivité. La valeur n'est plus dans l'achat de produits, mais dans la capacité coconstruite à mettre en œuvre, en coopération, les solutions les plus appropriées au contexte spécifique des parcelles à protéger.

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 (et sociologiques), deviennent des ressources clés dans l'efficacité des solutions déployées. Ce sont là autant de ressources immatérielles qui sont de facto placées au service 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, etc, traitées par les « usages », sont nécessairement liées au contexte d'un territoire particulier donné.

Elles dépendent des ressources et des contraintes spécifiques locales, des forces singulières plus ou moins mobilisables in situ. La solution intégrée vise à apporter un résultat contribuant à la mise en place d'une dynamique territoriale nouvelle, source de qualité et de productivité accrue pour les parties prenantes du territoire.

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

Gesflandres Gesnord est un centre d'appels du 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 ses téléopérateurs 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, le dirigeant de l'entreprise - Mohamed El Manani - s'est investi dans un groupe de travail<sup>1</sup> visant à étudier d'autres trajectoires de développement que celle imposée par le modèle de la croissance en volume.

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.

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 excessif sur des amplitudes horaires 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. Burn-out et accidents cardiaques 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. Son activité est rémunérée sur le nombre d'appels traités par chaque téléopérateur d'un côté, médecin par médecin de l'autre. Implicitement, ce modèle est porteur d'une pression encore accrue sur les cabinets,

Porté par ses valeurs morales et son éthique, 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, les téléopérateurs connaissent l'amplitude horaire de chaque médecin ainsi que leur rythme de travail. Gesflandres Gesnord est donc particulièrement bien placé pour apprécier les potentiels comme les risques d'épuisement des professionnels de santé. L'entreprise peut donc s'appuyer sur cette connaissance (actif immatériel) pour développer de nouvelles solutions prenant en charge la prévention des risques psychosociaux chez les médecins. Encore faut-il trouver une alternative pour désengorger les cabinets sous pression excessive.

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 à la fois sur la santé des médecins et sur la lutte contre la désertification médicale en zone rurale que Gesflandres Gesnord est en train de déployer. 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.

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 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

## Synthèse des 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 une réponse aux enjeux du développement durable. Elle vise à mieux prendre en charge les externalités environnementales et sociales induites ou subies par le modèle fondé sur les volumes. De ce fait, elle génère une plus-value territoriale forte.

2 - L'économie de la fonctionnalité et de la coopération vise à passer d'une dynamique de performance industrielle centrée sur les ressources matérielles à une dynamique de contribution servicielle centrée sur les ressources immatérielles. Elle met ainsi la valeur d'usage au cœur de son modèle. C'est le service rendu par la solution qui fonde sa performance. Elle promeut ainsi une nouvelle gouvernance de l'innovation, associant non seulement les bénéficiaires de la solution mais également ses coproducteurs.

3 - L'EFC vise à mettre en œuvre l'effet ciseau, poursuivant l'objectif de décroissance de recours aux ressources matérielles compensée par une croissance des actifs et de la valorisation des ressources immatérielles dans les processus de création de 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.