

Ces boîtes qui ont opté pour la fonctionnalité

Dossier Replaçant les ressources immatérielles et le développement durable au cœur de son modèle, l'économie de la fonctionnalité et de la coopération séduit de plus en plus

Qu'est-ce qu'une société de ménage à domicile, une entreprise d'intervention après sinistre et un groupe international de la valorisation des matières premières naturelles et du conditionnement industriel ont en commun? Une nouvelle approche du modèle économique de l'entreprise qui ne se base plus sur la croissance des volumes fabriqués mais sur le développement durable et les ressources immatérielles comme le savoir-faire et l'humain. Par conviction, les dirigeants de Casiris, du Sis Group et de Tournaire ont décidé de revoir le fonctionnement de leur société et participé au premier dispositif d'accompagnement à l'économie de la fonctionnalité et de la coopération mis en place il y a deux ans par le Club des Dirigeants du Pays de Grasse puis relayé par le Club Cap EF. Dix-huit mois d'accompagnement durant lesquels ils sont passés dans un « sas de déformation », ont exploré les pistes nouvelles qu'ils mettent peu à peu en place.

KARINE WENGER
kwenger@nicematinf.fr



Benoît Cuny, Casiris (1), Michel Blasi, Le Sis Group (2) et Luc Tournaire, Groupe Tournaire (3) mettent en place dans leurs entreprises les pistes développées durant l'accompagnement. (Photos K.W.)

Questions à

Christophe Sempels
« Favoriser les ressources immatérielles »



Christophe Sempels, professeur à Skema Business School, directeur scientifique du Club Cap EF et cofondateur de l'Institut européen de l'Économie de la fonctionnalité et de la coopération, explique les principes de ce modèle qui, dans le cadre du Club Cap EF à Grasse accompagne les dirigeants dans leur trajectoire d'évolution d'entreprise et les territoires.

Quelle en est la philosophie?

C'est de réinventer les modèles économiques de l'entreprise et la manière dont ils participent au développement d'un territoire. Les modèles économiques d'aujourd'hui sont périmés car construits sur une logique de volume et un marché en croissance. Désormais, il faut s'adapter au marché en inscrivant le développement durable au cœur des modèles; en favorisant une plus grande coopération entre les entreprises et le développement économique territorial; en changeant le contenu de la croissance et en s'appuyant sur les ressources immatérielles (savoir-faire, coopération...). S'ensuivra une amélioration de la qualité du travail. À titre d'exemple, une entreprise ne vendra plus des ampoules mais une solution d'éclairage.

Qui est concerné?

Toutes les entreprises, quels que soient la taille et le secteur.

Quels sont les freins?

La transformation est radicale pour l'entreprise et les freins viennent parfois de l'interne et de sa résistance aux changements. Il faut un fort niveau d'engagement et de leadership du dirigeant.

Combien de temps faut-il?

Une transition de modèle économique prend entre 3 à 5 ans.

Le Sis: changer de regard sur son entreprise et son métier

« Quand on travaille dans un domaine aussi sensible que l'intervention après sinistre, il est nécessaire de faire preuve d'empathie », insiste Michel Blasi, dirigeant à Grasse du Sis Group. Spécialisée dans la remise en état, sa société de 50 salariés intervient après tout sinistre. Elle fait de l'économie de la fonctionnalité depuis ses débuts en 2004. Mais il y a deux ans, Michel Blasi a décidé d'approfondir son approche en participant au premier dispositif d'accompagnement du Club des Dirigeants du Pays de Grasse : « Un

processus douloureux, car après l'enthousiasme du début, vient la phase de remise en question. Il y a un cheminement de maturation pour intégrer les concepts, trouver les pistes, changer de regard sur son entreprise, son métier, sa clientèle... » Michel Blasi avait décidé de mettre en avant l'implication de ses équipes à trouver des solutions pour les clients mais difficile de monétiser une telle ressource immatérielle. « J'ai finalement choisi de m'attaquer au problème sous un angle BtoB. Le sinistre est l'heure de vérité pour l'assuré.

Alors pour une compagnie d'assurance, quelle meilleure plus-value lui apporter que de fidéliser un sinistré ? Plus qu'en simple prestataire, nous nous positionnons en véritable acteur de la fidélisation des clients de nos clients. 2016 sera l'année de mise en œuvre de cette offre. Nous la testerons d'ici à l'été. » L'autre objectif de Michel Blasi? « Ôter du regard de mes collaborateurs cette frustration de voir leur dévouement et leur empathie résumés dans la case "prix" en bas d'un contrat d'assurances. »

Casiris: tester de nouvelles pistes et intuitions

« En 2007, quand j'ai débuté Casiris à Opio, je ne savais pas que je faisais de l'économie de la fonctionnalité », avoue Benoît Cuny. À l'origine, je m'occupais de la gestion administrative et de l'entretien de maisons secondaires. Lorsque les propriétaires venaient en villégiature, ils voulaient une maison propre. C'est ainsi que j'ai bâti mon modèle: au lieu de vendre des heures de ménage, je vends une solution intégrée de maison propre. C'était compliqué de faire comprendre cette notion au client qui veut tout ramener au tarif horaire. C'est quand j'ai changé mon unité de facturation — des heures de ménage à des maisons propres — que j'estime avoir basculé officiellement dans l'économie de la fonctionnalité. Plus de 150 clients par an ont été

séduits par la proposition de Casiris et de ses 15 employés. Lors des 18 mois d'accompagnement à l'économie de la fonctionnalité, Benoît Cuny estime « être passé par un sas de déformation pour penser différemment, élaborer de nouvelles intuitions. » Ce qui lui a permis d'élaborer « sa V2 de l'économie de la fonctionnalité en l'élargissant à l'aide à domicile. » Selon le fondateur de Casiris, toutes les entreprises sont concernées par l'économie de la fonctionnalité mais la transition est longue : « On est dans une démarche d'évolution qui impacte toutes les fonctions de la société. Si les salariés peuvent être réticents à voir changer ou disparaître leur métier, les clients ne sont pas toujours prêts à recevoir ce nouveau modèle. »

Tournaire: transformer la culture d'entreprise

Chaudronnier à l'origine, Tournaire a développé son savoir-faire avec l'évolution de la parfumerie et ses besoins spécifiques. Installé à Grasse depuis 1833, le groupe industriel est spécialisé dans la valorisation des matières premières naturelles, de l'équipement et du conditionnement industriel. Pourquoi Tournaire a-t-il opté pour l'économie de la fonctionnalité et de la coopération? « Par conviction, explique sobriement son pdg, Luc Tournaire, pour préparer l'avenir. Il faut tester d'autres solutions et faire évoluer la façon de travailler. Notre développement économique actuel, qui passe par la croissance des volumes fabriqués, aura une fin un jour. Nous devons rajouter à nos produits de plus en plus de services, d'où l'économie de

la fonctionnalité et de la coopération. Pour qu'une entreprise industrielle réussisse dans ce modèle, il faut qu'elle ait compris où résident ses forces matérielles (par machines) et immatérielles (savoir-faire, portefeuille de brevets, salariés). » Concrètement, cela passe par le développement de la « coopération dans notre organisation. Depuis septembre, nous avons mis en place des espaces d'échanges, notamment pour les commerciaux, pour réfléchir à ce que l'on peut apporter de plus aux clients: prestations, services... On a déjà quelques pistes de travail qu'on demandera à nos équipes d'expérimenter pour en vérifier la faisabilité. C'est un processus très long et nous n'en avons pas encore parlé avec nos clients. »