

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

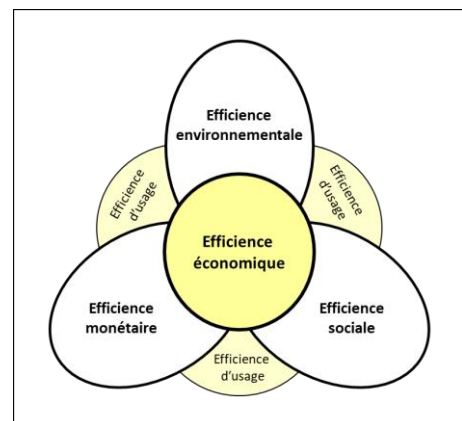
Par Christophe Sempels¹

Préalable : Qu'est-ce que l'efficacité économique, qu'est-ce que la raison d'être ?

Pour pouvoir définir l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, il faut préalablement définir l'efficacité économique, concept central de l'EFC qui participe à sa définition. Et pour comprendre l'efficacité économique, il faut d'abord poser le concept de raison d'être, qui est l'expression de la finalité d'un collectif dans laquelle ses parties prenantes se reconnaissent. La raison d'être permet d'organiser les actions et les prises de décisions. Elle inspire et oriente.

Ceci étant, l'efficacité économique consiste alors à accomplir la raison d'être d'une organisation et à développer des pratiques et des usages² qui optimisent l'utilisation des ressources matérielles et immatérielles (efficacité d'usage), en :

- participant à la préservation, ou mieux à la régénération des ressources naturelles (efficacité environnementale) ;
- générant un mieux-être individuel et collectif (efficacité sociale) ;
- assurant sa pérennité et son développement sans nuire à ceux de ses parties prenantes (efficacité monétaire).



¹ Christophe Sempels est le Directeur Scientifique et le Président d'Immaterra.

² Si la langue française utilise les mots utilisation et usage comme des synonymes, il n'en est rien en anglais, qui distingue les mots « use » et « usage ». Cette différence étant riche, nous proposons de conserver cette subtilité anglo-saxonne. En langue française, la distinction est faite entre les us et les coutumes, le premier se rapprochant de l'utilisation, le second de l'usage. Ainsi, le mot « utilisation » renvoie au fait ou à la manière d'utiliser. L'usage renvoie à une pratique stabilisée dans un corpus de pratiques, de connaissances culturellement et identitairement rattachées, et acceptée de ce fait au sein de cette culture.



Notons que l'efficacité d'usage porte sur l'ensemble du cycle de vie de mise en œuvre de la raison d'être, aussi bien en amont des phases de production que pendant ces phases et qu'en aval dans les phases de consommation. De ce fait, elle concerne les pratiques et usages mis en œuvre par l'ensemble des parties prenantes tant internes qu'externes.

L'EFC en bref

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) consiste en une innovation de modèle économique d'entreprise visant à toujours plus d'efficacité économique et reconfigurant l'ensemble de l'architecture des processus de création, de production, de distribution, d'appropriation et de monétisation de la valeur comme suit :

- Création de valeur : l'EFC repose sur le passage de la vente d'un produit, d'un service ou d'une solution associée à la mise à disposition d'une solution intégrée cohérente avec la raison d'être de l'entreprise et visant plus d'efficacité économique. Dans les modèles économiques classiques, la proposition de valeur prend la forme d'un produit, d'un service ou d'une solution associée, soit un bouquet de produits et de services supplémentaires pouvant être dissociés les uns des autres sans altérer l'efficacité économique de ce qui est vendu. Il est ainsi possible d'acheter chez un concessionnaire automobile une solution associée couplant l'achat d'un véhicule, son financement, un contrat de maintenance et la prise d'une assurance. Néanmoins, si vous n'achetez que la voiture en dissociant l'offre et en recourant à des tiers pour les services – votre banque pour le crédit, votre courtier pour l'assurance et votre petit garagiste indépendant pour les entretiens –, la voiture n'en roulera pas moins bien pour autant. La dissociation et l'éclatement des composantes de la solution entre différents prestataires n'a pas d'impact sur l'efficacité économique ni du véhicule ni de ses composants. Rien d'étonnant donc à ce que la plupart des entreprises peinent à valoriser à leur juste valeur les dimensions servicielles de leur offre, puisque chacune d'elle est dissociée et mise en concurrence dans le marché.

En passant à une solution intégrée, nous changeons de logique. Il s'agit cette fois d'intégrer des ressources matérielles et immatérielles au sein d'une offre dont la désintégration pénaliserait l'efficacité économique. A titre d'exemple – certes caricatural et volontairement simplifié pour les besoins de l'exposé –, imaginez une solution de mobilité qui intégrerait à l'échelle d'un territoire donné des solutions de transport en commun (trains, trams, bus), des parkings, des véhicules partagés et de l'information en temps réel sur l'état de la circulation et sur les interconnexions entre toutes ces options. Si le module d'information en temps réel n'était plus disponible, cette solution de mobilité verrait son efficacité économique dégradée puisqu'il faudrait alors que les différents modes de transport se synchronisent entre eux sur base des horaires théoriques seulement. C'est bien ici l'intégration des ressources matérielles et immatérielles qui conditionne et améliore l'efficacité économique de la solution de mobilité. Et ce sont alors le plus souvent les ressources immatérielles qui



tirent l'efficacité de la solution vers le haut, leur conférant ainsi une valeur d'usage, environnementale ou sociale forte mais aussi une valeur monétaire indéniable.

- Production de valeur : l'EFC repose sur une reconfiguration complète des modes de gouvernance, d'organisation du travail - design organisationnel, méthodes de management et postures de management - et des modes d'allocation des ressources, visant prioritairement le développement des ressources immatérielles stratégiques concourant aux gains d'efficacité économique. Elle fait également de la coopération avec les parties prenantes internes et externes un enjeu central au service d'une évolution vers plus d'efficacité économique.
- Distribution et appropriation de la valeur : l'entreprise engagée dans une transition vers l'EFC ne s'engage plus uniquement à mettre au service de ses clients des moyens leur permettant de prendre en charge tout ou partie de leurs besoins, mais également les effets qu'ils génèrent (engagement de résultats), bouleversant de fait la distribution et les modes d'appropriation par les clients de la valeur générée.
- Transformation de la valeur réelle créée en valeur monétaire : le passage à l'EFC appelle à de nouvelles formes de contractualisation innovante rémunérant, au moins partiellement, l'entreprise sur les effets que la solution intégrée produit – en particulier sur les gains d'efficacité économique - en cohérence directe avec la raison d'être de l'entreprise.

En synthèse, l'EFC consiste à mettre en cohérence la raison d'être de l'entreprise avec l'offre qu'elle propose, produit, vend et contractualise, le tout dans une dynamique d'évolution permanente vers plus d'efficacité économique.

Modalité de mise en œuvre

Dans sa mise en œuvre, l'EFC peut développer un rapport étroit ou à l'inverse peu intriqué avec les enjeux territoriaux, la priorité étant donnée aux enjeux de l'entreprise. Cela ne veut pas dire que l'intérêt pour le territoire n'est pas présent, mais c'est avant tout la dynamique entrepreneuriale qui prime, sans associer les collectivités territoriales au projet.

Absence d'intrication au territoire

Dans cette modalité de mise en œuvre, le modèle économique est avant tout guidé par une innovation entrepreneuriale. Si l'intérêt pour le territoire peut être avéré, ce n'est pas ce qui guide le processus d'innovation.



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, une solution intégrée de protection de ses cultures facturée 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, l'efficacité environnementale et sociale de l'entreprise peuvent 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 l'efficacité économique de la solution. L'enrichissement de la qualité de la coopération avec l'agriculteur permet aussi d'appréhender au fil du temps des enjeux connexes à la protection des cultures et directement liés à l'efficacité économique de son exploitation (en termes p.ex. d'irrigation, de lutte contre l'érosion, de mise en œuvre de services écologiques monétisables, ...) qui peuvent progressivement intégrer et donc élargir la solution et donc la valeur apportée.

Intrication totale de la solution intégrée aux enjeux et aux ressources du territoire

Dans cette configuration, la solution intégrée vise à mettre en œuvre 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



visé donc ici à une raison d'être plus ou moins distante de l'offre initiale, contribuant directement à la mise en place d'une efficacité économique nouvelle à l'échelle territoriale, source de qualité accrue pour les parties prenantes visées du territoire.

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

Gesnord est un centre d'appels français situé dans la région Haut-de-France (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 travail³ 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 de la Région Haut-de-France 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 : les délais d'attente de plus en plus longs pour obtenir un rendez-vous chez un spécialiste 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. Cette pression forte heureusement est modérée 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. 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

³ Action d'accompagnement de 15 mois portée par le Réseau Alliances et le Centre des Jeunes Dirigeants et animée par Christophe Sempels et Christian du Tertre



médecins. Encore faut-il trouver une alternative à leur proposer 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 y 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 de régulation de flux de patients centrée sur la santé des médecins et en corollaire sur la lutte contre la désertification médicale en zone rurale que 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.



Ce(tte) œuvre de Christophe Sempels est mise à disposition selon les termes de la [licence Creative Commons Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International](#).

Pour citer ce document :

Sempels, C. (2017), l'économie de la fonctionnalité et de la coopération en bref, Document auto-publié sous licence creative commons, disponible sur <http://christophe-sempels.com/EFC-en-bref.pdf>.

