



## Innover son modèle économique grâce à l'Économie de la Fonctionnalité ?

### Des dirigeants témoignent !

*Interviennent lors de cette séance :*

- *Xavier CORVAL, Président Fondateur Eqosphère ;*
- *Georges FERRANDO, Président Albert Vielle ;*
- *Alfred TESTA, Président Directeur Général de Arcane Industries ;*
- *Nathalie LEROY, Chef de projets communication du Groupe Areco.*

*Atelier animé par Emmanuel DELANNOY, directeur de l'Institut INSPIRE.*

\*\*\*

Emmanuel DELANNOY rappelle que si l'économie de la fonctionnalité constitue une thématique du Forum depuis plusieurs années, il s'agissait jusqu'à présent d'une démarche exploratoire. Cette démarche a porté ses fruits comme en témoignent les entrepreneurs intervenant dans le cadre de cet atelier. L'économie de la fonctionnalité n'est plus réservée aux grands groupes internationaux : elle concerne également les PME françaises, de tous les secteurs d'activité. Le modèle a désormais atteint une certaine maturité.

Emmanuel DELANNOY présente l'Institut Inspire, société coopérative d'intérêt collectif qui vise à réconcilier l'écologie et l'économie, notamment par la resynchronisation. Le modèle économique mondial n'est pas soutenable au rythme de l'évolution des écosystèmes. Inspire se caractérise par son mode de gouvernance et par l'actionnariat salarié. L'Institut a cumulé des retours d'expérience sur l'économie de la fonctionnalité.

#### **I. L'économie de la fonctionnalité, éléments de définition**

Emmanuel DELANNOY indique que la définition de la fonctionnalité, élaborée par un groupe de travail conjoint, vise notamment à expliquer en quoi ce modèle est innovant. L'économie de la fonctionnalité est

innovante parce que la performance économique repose sur la vente d'une performance d'usage et la prise en compte de la valeur ajoutée liée à cette performance d'usage plutôt que sur la vente d'un objet. La réussite de l'économie de la fonctionnalité suppose donc d'ouvrir des coopérations accrues entre les acteurs économiques ainsi qu'entre les acteurs économiques et institutionnels du territoire. Le principe même de l'économie de la fonctionnalité vise à supprimer tous les coûts cachés pour le client, notamment les externalités non désirées.

L'économie de la fonctionnalité impose donc une réflexion sur l'écosystème du couple produit/service et sur l'ensemble de ses applications. Elle induit également un renforcement de la trajectoire de l'entreprise vers le développement durable.

L'économie de la fonctionnalité engendre des bénéfices pour l'ensemble des parties concernées, le fournisseur, le client et la société dans son ensemble.

## **II. La mise en œuvre d'une économie de fonctionnalité dans l'industrie : l'exemple d'Arcane Industries**

---

Alfred TESTA explique que son entreprise, Arcane Industries commercialise un concept de solvants qui substitue le perchloroéthylène dans les pressings. Ces établissements, souvent en crise, rencontrent des difficultés de financement pour gérer l'investissement de 40 000 euros nécessaire pour acquérir une machine. La mort de 30 % des pressings est d'ores et déjà annoncée.

Depuis 2013, Alfred TESTA travaille avec Inspire sur un nouveau concept, testé sur une dizaine de pressings. L'adéquation entre le client et le nouveau concept technique s'est avérée compliquée. D'ici 2018, il s'avérera nécessaire de lever de 1 à 1,5 million d'euros pour porter un parc significatif et rentable. Une première levée de fonds d'environ 400 000 euros a été bouclée mais avec difficulté, les investisseurs ne comprenant pas bien le concept d'économie de la fonctionnalité.

## **III. L'économie de la fonctionnalité, un modèle de rupture : l'exemple d'Albert Vieille**

---

Georges FERRANDO explique que son entreprise, Albert Vieille, travaille avec des huiles essentielles 100 % pures et naturelles destinées aux secteurs de la parfumerie, de l'aromathérapie ou encore des arômes alimentaires. Les huiles provenant du monde entier, la circulation de l'information et la traçabilité sont au cœur même de la problématique de l'entreprise, afin notamment de garantir un commerce équitable. La société Albert Vieille a finalement estimé qu'elle ne vendait pas des produits mais du savoir et de l'information. Le produit doit être bon, cependant, la question technique demeure secondaire. La question de l'information ne se pose pas uniquement en externe mais aussi à l'intérieur de cette entreprise familiale depuis trois générations.

Dans le cadre de l'économie de la fonctionnalité, il s'avère nécessaire de mener une démarche au niveau des filières afin d'identifier les poches de valeur ou les coûts cachés et garantir la traçabilité. Au sein de l'entreprise, l'organisation doit être revue afin de ne plus fonctionner de façon hiérarchique : il convient au contraire de considérer que c'est celui qui effectue le travail qui a l'autorité. Il en prend donc la responsabilité, pour le meilleur et pour le pire. La logique de fonctionnement et de gouvernance change du tout au tout puisque tous les collaborateurs deviennent responsables du devenir de l'entreprise. L'ancien comité directeur est désormais composé de nombreuses personnes de différents services. Les décisions sur le devenir de l'entreprise sont prises à partir de l'équation : une personne = une voix. Il n'est pas logique que les choix reviennent à quelques personnes alors que toute la vie de l'entreprise en dépend.

La question de l'harmonisation des salaires s'avère particulièrement importante. Il convient en effet de définir des salaires donnant aux collaborateurs le sentiment qu'ils participent à une équipe de façon équitable et juste. La réflexion ne s'effectue plus par objectifs mais par potentialités.

Georges FERRANDO explique qu'il a compris la nécessité de se transformer soi-même avant de vouloir transformer le monde. Au sein de l'organisation, les fonctions qui travaillent ensemble ont été regroupées.

#### **IV. Eqosphère, une entreprise sociale pionnière**

---

Xavier CORVAL a créé Eqosphère en 2012. Il s'agit d'une entreprise sociale, c'est-à-dire une entreprise commerciale dont le modèle économique répond à sa finalité d'intérêt général. Eqosphère crée, pilote et améliore en permanence des dispositifs pluripartites de réduction du gaspillage des produits invendus, invendables alimentaire et non alimentaires aussi bien dans le secteur public que privé.

Eqosphère diagnostique le potentiel de gisement de produits à détourner de la poubelle et met en place de nouveaux process en matière de tri, de management, d'organisation. En parallèle, les collaborateurs sont formés à une culture de la revalorisation et de l'économie de la fonctionnalité. Lorsqu'ils se rendent sur les sites, les chefs de projet d'Eqosphère vérifient la bonne application des process, remobilisent les collaborateurs et pilotent la performance du taux de revalorisation de « la casse ».

Le second métier d'Eqosphère, qui complète et tracte cette première activité, est celui d'opérateur visant à gérer en permanence les meilleures propositions de création de valeur sur les produits invendables. Ces propositions sont pilotées en termes de valorisation, de rentabilité, de rapidité de déstockage, de performance d'indicateurs RSE et développement durable. Eqosphère gère également la traçabilité, l'adéquation entre l'offre et la demande formulée par les filières de revalorisation.

L'innovation permanente permet de favoriser l'allocation des ressources existantes. A titre d'exemple, des pigments d'origine naturelle peuvent être extraits des vrais déchets alimentaires, ce qui réduit les composants chimiques dans les cosmétiques ou les peintures.

Eqosphère s'investit également avec les collectivités territoriales pour appuyer leur stratégie de lutte contre le gaspillage alimentaire. Des plateformes collaboratives permettent à tous les acteurs d'échanger et de trouver des partenaires complémentaires.

#### **V. Intégrer les collaborateurs dans le nouveau modèle d'entreprise : le témoignage d'Areco**

---

Nathalie LEROY explique qu'Areco fabrique un système d'humidification pour les produits frais, qui contribue à réduire le gaspillage alimentaire. La société a entamé depuis 2010 une démarche RSE, qui l'a conduite à étudier les nouveaux modèles économiques, en cohérence avec ses valeurs. Au départ, Areco bénéficiait d'une situation de quasi-monopole mais des concurrents sont arrivés sur le marché, tirant les prix vers le bas. Areco a fait le choix de capitaliser sur la R&D, valorisant les savoir-faire de la société, en collaboration avec Inspire et CAP EF. Désormais, Areco propose à ses clients un système d'abonnement, en vue d'accroître la performance de son rayon frais. L'économie de la fonctionnalité correspond à un concept marketing beaucoup plus à l'écoute des clients et des consommateurs. Auparavant, les clients hésitaient à louer une machine mais les mentalités ont évolué. Si les grands groupes sont encore un peu réticents, les structures plus petites sont particulièrement à l'écoute de ces nouveaux modèles.

Le dirigeant d'Areco a souhaité associer ses collaborateurs à la réflexion sur le modèle économique très en amont. Les retours terrain des clients ont été pris en compte. Il est important d'offrir aux salariés la possibilité d'apporter leur contribution.