

UNIVEIRA : QUAND LA CONCEPTION D'OUTILLAGE À MAIN RENCONTRE DES ENJEUX DE TRAVAIL

► **Frédéric DE OLIVEIRA, fondateur et dirigeant de UNIVEIRA**

► SÉANCE DU 11 AVRIL 2017

L'ENTREPRISE UNIVEIRA : ACTIVITÉ ET MODÈLE ÉCONOMIQUE p.3

- L'activité d'UNIVEIRA p.3
- Les limites du modèle économique actuel p.3
- Les externalités en lien avec l'activité p.4
- Les ressources mobilisées par l'entreprise p.4

LE CHEMINEMENT DE L'ENTREPRISE VERS L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ p.5

- Sortir de la vente d'outils comme cœur d'activité p.5
- Les difficultés rencontrées p.6
- Les évolutions menées jusqu'à aujourd'hui p.6
- Les objectifs pour l'avenir p.7

ÉCHANGES AVEC LES PARTICIPANTS p.7

- D'autres pistes issues de la réflexion EFC p.7
- Ré-interroger jusqu'à la conception des biens au travers de leur maintenance ? p.8
- Économie de la fonctionnalité : la location de l'usage ou la vente d'une performance d'usage ? p.9
- Quelles pistes pour monétiser les effets utiles ? p.10
- De l'outils à l'activité : quels impacts sur le travail des collaborateurs d'UNIVEIRA? p.11
- Évolution du modèle économique et dimension territoriale p.13

► PARTICIPANTS À LA SÉANCE

Obay AL TARABICHI (Efficacity) • Nadia BENQUE (Atemis) • Nicolas DAMESIN (Efficacity) • Sandro DE GASPARO (Atemis) • Brian DEMAS (PAJ) • Romain DEMISSY (Atemis) • Frédéric DE OLIVEIRA (Univeira) • Christian DU TERTRE (Atemis) • Eric GIER (La Poste) • Caroline LOUIS (Orée) • Claire PERRIER (Atemis) • Valérie PLET (Ademe) • Jean-Pierre QUARANTA (Orange) • Patrice VUIDEL (Atemis) •

L'ENTREPRISE UNIVEIRA : ACTIVITÉ ET MODÈLE ÉCONOMIQUE

Frédéric DE OLIVEIRA a été accompagné dans sa trajectoire vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération par Nadia BENQUE et Romain DEMISSY (ATEMIS) dans le cadre d'un dispositif d'accompagnement collectif de dirigeants d'entreprise réalisé en 2015/2016, dans la région Ile-de-France, coordonné par l'association Orée.

L'ACTIVITÉ D'UNIVEIRA

Frédéric De Oliveira décide de créer Univeira en 2009 suite au constat que l'entreprise pour laquelle il travaillait jusqu'à alors (une entreprise d'outillage à main standard) avait pour principale ambition la standardisation des outils et la production en masse. Il envisage alors pour son entreprise de se spécialiser dans **la conception d'outillage à main** spécifique en faisant appel à des partenaires pour la fabrication.

L'outillage à main spécifique fait référence à des outils manuels (pinces, tournevis, clés...) adaptés aux besoins spécifiques d'un client ou d'une série d'utilisateurs. L'outil est fabriqué sur-mesure et dans des quantités limitées. La valeur ajoutée du concepteur renvoie pour l'essentiel à sa capacité à comprendre les besoins du client par l'investigation des usages actuels et des besoins correspondants. Progressivement, UNIVEIRA étend ses activités de la conception à la fabrication en créant un atelier en plus du bureau d'étude initial.

Calqué sur le modèle de production de l'entreprise qu'il avait quitté, l'activité d'Univeira s'articule autour de trois grandes étapes :

- **La visite** : rencontre des utilisateurs, observations et discussions autour des besoins ;
- **Les plans** : conception des plans pour le(s) outil(s) proposés ;
- **La fabrication** : sollicitation des partenaires pour fabriquer les outils.

Toutefois, la prestation vendue par Univeira ne concerne que la production-vente des outils, la réalisation des plans étant indirectement incluse dans le prix de vente.

Le service proposé par Univeira fait intervenir plusieurs acteurs :

- **Des bénéficiaires directs** : rencontre des utilisateurs, observations et discussions autour des besoins ;
- **Des bénéficiaires indirects** : responsable production, services de santé au travail, dirigeants...
- **Des partenaires externes** : fournisseurs, distributeurs...

L'entreprise a fonctionné de cette manière pendant environ six ans. Lorsque Orée prend contact avec Frédéric de OLIVEIRA dans le but de lui proposer de participer à l'accompagnement vers l'économie de la fonctionnalité, le dirigeant y voit une opportunité pour repenser les questions liées au modèle économique d'Univeira.

LES LIMITES DU MODÈLE ÉCONOMIQUE ACTUEL

Frédéric de OLIVEIRA identifie plusieurs limites au modèle économique actuel d'Univeira :

- **L'entreprise vend au client une clé.** Les clients ont bien conscience que la vente de l'outil exige un travail d'étude, mais ils recherchent et achètent avant tout un outil. S'il s'avère en cours de route qu'ils n'ont pas besoin d'un outil, Univeira ne facture rien.
- **La fabrication de séries courtes induit des coûts de fabrication élevés.** Les fabricants qui fondent leur rentabilité autour de la production de grosses séries sont souvent intéressés par d'autres marchés que l'outillage spécifique. Cela implique pour Univeira de trouver des fournisseurs adaptés, dont les process de production rendent possible la production de séries très réduites.

- **L'existence d'intermédiaires liées à la distribution peut générer des difficultés en termes d'accès au client ou de rémunération.** Lorsque les commerciaux des entreprises de distribution font suffisamment bien leur travail et favorisent l'accès à l'utilisateur final, il n'y a pas de difficultés. En revanche, cela est moins évident lorsque la fonction du commercial se limite à celle d'une boîte à lettre désireuse de récupérer une certaine marge. Il y a parfois des cas où les distributeurs doublent le prix de vente, ce qui ne favorise pas l'accès au client.

- Les modes de fonctionnement internes étaient adaptés pour une structure de taille limitée, mais dès lors que l'équipe s'est étoffée au delà d'une dizaine de personnes, il apparaît nécessaire de **trouver les moyens d'une certaine constance dans les solutions proposées aux clients.**

- **Le modèle de la vente empêche la possibilité de bénéficier d'une activité récurrente.** Une fois l'outil vendu, s'il fonctionne, le client n'a plus besoin d'Univeira.

LES EXTERNALITÉS EN LIEN AVEC L'ACTIVITÉ

L'activité d'Univeira contribue à générer trois grandes séries d'effets aujourd'hui non valorisés sur les clients et leurs salariés :

- **Des effets sur la productivité des clients.** Frédéric cite l'exemple où, au hasard d'une visite dans l'atelier chez un client, il se rend compte qu'une opération, grâce à la fabrication d'un outil sur-mesure, pourrait être réalisée sans nécessiter l'équivalent de quatre heures de démontage, comme c'est le cas à l'heure actuelle.

- **Des effets sur la prévention de la santé (accident du travail, TMS...).** Dans la majorité des cas, c'est par ce biais là que l'entreprise intervient. Les effets de ce point de vue sont souvent plus perceptibles pour les acteurs de l'entreprise. Frédéric cite le cas où, lors d'une intervention sous des rames TGV, un agent s'ouvre la mâchoire en utilisant une clé non adaptée à l'écrou qu'il convenait de dévisser. Univeira conçoit alors une clé plus fine (ce qui permet d'avoir une meilleure visibilité sur l'écrou) en intégrant une butée de protection ainsi qu'un système qui empêche que les mains ne se frottent entre-elles.

- **Des effets en termes juridiques** De nombreuses entreprises recourent à Univeira pour des raisons de sécurité juridique. La couverture de l'employeur en cas d'accident ne fonctionne pas dès lors que les agents ont utilisé des outils fabriqués par eux-mêmes. Ainsi, un certain nombre d'employeur se dirigent vers l'entreprise avec l'intention de faire fabriquer par un professionnel un outil qui existe en réalité déjà, en vue de se prémunir du risque juridique lié à la survenue d'accident.

Ces trois dimensions ont toujours été présentes dans l'activité d'Univeira. Toutefois, les réflexions engagées dans le cadre de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération ont permis de s'interroger davantage sur la manière de les travailler. De plus, cela a incité l'entreprise à se tourner vers d'autres interlocuteurs que ceux traditionnellement rencontrés (ex : responsables santé et sécurité pour les questions de santé).

LES RESSOURCES MOBILISÉES PAR L'ENTREPRISE

L'entreprise regroupe cinq personnes :

- Frédéric de OLIVEIRA, le dirigeant ;
- 3 salariés au bureau d'études ;
- 1 salarié responsable des achats et de l'approvisionnement.

À cela s'ajoute l'atelier de fabrication (DIALE). Au total, ce sont 15 personnes qui travaillent ensemble sur le site d'Argenteuil.

Les ressources-clés de l'entreprise sont principalement liées à l'existence d'une certaine proximité entre UNIVEIRA et plusieurs séries d'acteurs :

- **Une certaine proximité avec la fabrication d'outils spécifiques.** La proximité entre le bureau d'études et l'atelier de fabrication constitue une ressource puissante dans la dynamique économique d'UNIVEIRA. Elle facilite la construction d'ajustements quotidiens entre la conception et la fabrication des outils (ex. ajustement des plans en fonction des possibilités de fabrication)
- **Une certaine proximité avec le monde de l'outillage standard.** La capacité à concevoir des outils spécifiques exige une bonne connaissance de ce qui se fait dans l'outillage standard. Aujourd'hui les salariés de l'entreprise participent régulièrement à des salons et événements professionnels liés à l'outillage à main standard.
- **Une certaine proximité avec les clients grands comptes.** L'entreprise s'est jusqu'à maintenant assez facilement adressée aux grosses entreprises. Elle a progressivement développé une capacité à discuter avec les interlocuteurs appartenant à ce type de structure. En revanche, les relations avec les PME apparaissent comme moins évidentes, les clients ayant souvent peur que le coût de conception/fabrication d'un outil spécifique soit trop important par rapport à leur budget.

LE CHEMINEMENT DE L'ENTREPRISE VERS L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

SORTIR DE LA VENTE D'OUTILS COMME CŒUR D'ACTIVITÉ

Les réflexions entamées dans le but de faire évoluer le modèle économique de l'entreprise vers une trajectoire relevant de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération invitent Frédéric de OLIVEIRA à s'interroger sur l'offre qu'il propose à ses clients.

Il envisage alors de sortir de l'activité de vente d'outillage, autrement dit « ne plus vendre une clé », pour proposer une solution intégrée services-outils apportant au client **une plus grande sécurité, une efficacité productive** accrue par une meilleure accessibilité et une plus grande adaptation des outils aux pratiques des opérateurs.

Comprendre la nature des difficultés liées à la demande du client nécessite de passer du temps pour comprendre les situations du travail pour lesquelles le besoin d'outillage a été identifié par le client. Parfois, une visite réalisée au sein d'un atelier permet de se rendre compte que l'entreprise n'a finalement pas besoin d'un outil spécifique. C'est le cas lorsqu'il existe un outil standard qui permettrait de résoudre un certain nombre de difficultés, mais dont le client n'en connaît pas l'existence. Parfois, les outils adéquats sont disponibles au sein de l'entreprise mais les opérateurs ne vont pas nécessairement les chercher compte tenu des déplacements occasionnés. D'autre fois encore, ce n'est pas tant l'outil en tant que tel que l'éclairage ou un autre aspect lié à la situation de travail qui pose problème.

Or, si UNIVEIRA ne se rémunère qu'à travers la vente d'outils, ces temps ne sont pas valorisés d'un point de vue monétaire pour l'entreprise, bien que contribuant fortement à la production d'effets utiles pour le client. L'ensemble de ces considérations invite Frédéric à orienter l'offre d'UNIVEIRA dans un sens qui permette à l'entreprise de se donner le temps de l'étude des processus de travail du client, des questions d'accessibilités des outils, etc., sans pour autant être perdant sur le plan monétaire.

Cela rend nécessaire la valorisation du travail d'étude et les effets utiles qui en résultent. Si la valorisation monétaire de ces activités ne se fait aujourd'hui qu'à travers la vente des outils, l'entreprise détaille progressivement ses devis dans l'objectif de montrer au client que la valeur ajoutée de l'entreprise va bien au-delà de la fabrication de l'outil (étude et mise en plan, échanges, réalisation d'un plan pour validation, réalisation de la clé).

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Les clients actuels sont-ils prêts à réfléchir de cette façon ? Les utilisateurs sont toujours intéressés par l'idée d'avoir des outils plus adaptés. Les responsables de production ont souvent l'air enchantés par l'approche plus globale de la question du travail, du moins tant que la question de la facturation de ce temps d'étude / conseil n'est pas posée.

Par ailleurs, les interlocuteurs risquent d'être différents si l'entreprise ne vend plus un bien (un outil) mais un service. Si les responsables de production ou maintenance ont une certaine latitude pour acheter des outils, dès lors qu'il s'agit d'acheter un service, ils n'ont pas forcément la main. Faire évoluer l'offre d'UNIVEIRA de la vente d'outils vers la vente d'une solution implique d'entrer en relation avec des interlocuteurs qui sont différents et selon des modalités contractuelles qui ne sont pas forcément les mêmes.

D'autres repères de travail sont à construire, ce qui peut s'avérer perturbant pour le dirigeant aujourd'hui habitué à entrer en relation avec un certain type d'acteurs et selon des procédés qu'il maîtrise. De nouvelles questions émergent :

- Quelles sont les attentes des autres interlocuteurs auxquels l'entreprise pourrait s'adresser (ex. service de santé/sécurité) ?
- Comment présenter l'offre pour qu'elle réponde à leurs attentes ?
- Comment facturer ces services ?
- Quels livrables produire ?

LES ÉVOLUTIONS MENÉES JUSQU'À AUJOURD'HUI

Le cheminement du dirigeant vers de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération a produit plusieurs effets sensibles pour l'entreprise :

- **Un changement des mentalités du dirigeant et des salariés**

L'accompagnement à l'EFC ainsi que les travaux réalisés dans le cadre du CJD (Frédéric de OLIVEIRA a adhéré au CJD à la même période) ont fait fortement évoluer les représentations du dirigeant. Cela est vécu comme stimulant et positif et les salariés semblent apprécier cette dynamique.

- **Des devis détaillés**

Dorénavant, les différentes activités réalisées dans le cadre des projets sont beaucoup plus détaillées que lors de la création de l'entreprise. Ainsi, l'ensemble des étapes nécessaires à la réalisation du travail de conception ne relève plus d'implicites ou de communications informelles mais bien d'activités mise en avant lors de la « vente ». L'étape suivante pourrait consister à mettre des prix en face des différents temps ou bien à diviser l'intervention en plusieurs temps : réflexion, fabrication/transformation.

- **Une présentation de l'entreprise en évolution**

Le dirigeant essaye de faire évoluer la manière dont l'entreprise est présentée aux acteurs extérieurs. Il n'est plus question d'outillage à main sur mesure mais d'un travail sur le lien entre la machine et le compagnon. L'objectif consiste à faire valoir qu'UNIVEIRA n'est pas simplement un fabricant d'outils mais participe au développement de fonctionnalités plus larges, telle que la santé et la sécurité des personnes. Si le métier reste l'outillage à main, cela ne se limite pas au « bout d'acier ».

LES OBJECTIFS POUR L'AVENIR

L'entreprise se fixe aujourd'hui plusieurs objectifs :

- **S'engager plus fortement vers la production de solutions co-construites avec le client et les fournisseurs.** L'entreprise a déjà bien avancé sur ce point puisque, dans de nombreux cas, la conception est réalisée en coopération étroite avec les usagers et le client. La coopération avec les fournisseurs se limite pour l'essentiel aux rapports de proximité entretenus entre le bureau d'étude et l'atelier.
- **Développer l'accès aux PME.** Le cœur de l'activité de l'outillage à main est lié aux PME. Le développement d'une offre telle que celle envisagée par UNIVEIRA pourrait permettre d'accéder à ces entreprises. Aujourd'hui des réflexions sont en cours pour développer des applications qui permettent de faciliter l'accès à Univeira. Il n'est toutefois pas toujours évident, pour ce type de structures, de réussir à transmettre l'idée que ce n'est pas d'une clé dont elles ont besoin mais d'un service. L'une des voies pour développer cette dynamique pourrait consister à expérimenter ce type de relations avec des personnes qui partagent un langage commun, comme c'est le cas pour des dirigeants déjà inscrits dans une dynamique orientée « économie de la fonctionnalité et de la coopération ».

ÉCHANGES AVEC LES PARTICIPANTS

D'AUTRES PISTES ISSUES DE LA RÉFLEXION EFC

Romain DEMISSY : Tu n'as pas du tout parlé du *kitting*.

Frédéric DE OLIVEIRA : Oui, c'est une autre réflexion. Le *kitting* consiste à dire : j'ai une caisse à outils dédiée à chaque type d'intervention. On est en plein dans l'accessibilité. Plutôt que d'arriver avec ma grosse caisse où je suis en train de chercher ma clé de 10 ou ma clé de 12, je me dis que si je dois aller changer un bogie, je prends ma caisse à bogie. Si je dois aller changer un éclairage, j'ai ma caisse pour éclairage. Nous nous sommes équipés pour aller dans ce sens. Par exemple, on usine des plateaux mousse adaptés à la forme des objets qui facilitent la réalisation des inventaires. Cela fait partie des solutions qu'on peut apporter et qui englobent l'outillage.

Romain DEMISSY : Cela fait le lien avec des enjeux de sécurité. Pour des entreprises comme Air France, par exemple, c'est important d'avoir non seulement l'accessibilité mais aussi la traçabilité (ex. être sûr qu'on a pas laissé un outil dans le moteur). Cela fait partie des exigences qui sont imposées.

Par ailleurs, tu as été très modeste sur tes intuitions. Je me souviens que tu avais en tête des pistes qui relèvent du plus long terme. Je pense par exemple aux enjeux de localisation des outils avec des puces RFID. Une telle évolution n'est sans doute pas envisageable immédiatement mais cela peut constituer des projets de recherches à construire. Il y avait aussi l'idée que, si je suis capable de voir les défaillances de conception après-coup (à travers l'usage), je peux peut-être mobiliser mon expertise pour la conception en tant que telle. On l'avait soulevé un peu comme du rêve et finalement pour certains clients tu commences à te faire un peu connaître et cela peut faire son chemin (ex. rencontre de l'ergonome en chef de la SNCF). Ce n'est pas pour demain, et en même temps, c'était aussi *la petite musique qu'on a en tête*, et qui permet d'être attentif à certaines choses.

Frédéric DE OLIVEIRA : C'est vrai que des pistes comme celles-là, permettent de sortir de la simple fabrication d'un outil. Concernant la conception, c'est vrai que j'ai eu un cas il y a moins d'un mois avec l'ergonome national de la SNCF qui m'appelle et qui me montre une

situation où l'accès à un raccord pour aller desserrer un capteur est hyper compliqué. Les agents se demandent pourquoi le raccord ne pourrait pas être à hauteur d'homme (ce qui est parfaitement réalisable). Et on me répond : « ah non, c'est compliqué, Alstom ne voudra jamais, c'est pas possible. » C'est complètement aberrant. Finalement ils n'ont pas besoin de moi. C'est simplement que ce n'est pas des choses qui sont réalisables en interne (modifier la conception) pour ces structures. Sur ce cas-là la solution était simple, mais souvent, revoir la conception évite d'avoir besoin d'un outil spécifique ou de fatiguer inutilement un agent.

Romain DEMISSY : Cela dit, tu as une superbe opportunité en disant : « vous êtes déjà en train de programmer la nouvelle génération de rames de TGV, il y a peut-être moyen d'éviter cela. »

RÉ-INTERROGER JUSQU'À LA CONCEPTION DES BIENS AU TRAVERS DE LEUR MAINTENANCE ?

Valérie PLET : Vous semblez être déjà ambassadeur de la démarche EFC, peut-être qu'à un moment donné cela peut permettre de convaincre les clients d'évoluer vers ce que vous souhaitez ?

Frédéric DE OLIVEIRA : Aujourd'hui on est au stade où les clients peuvent être enchantés quand je leur présente l'idée d'aller voir comment les compagnons travaillent. Il y a donc un véritable intérêt. La question qui se pose maintenant est celle de la construction de l'offre : comment garantir qu'en payant une prestation, il y aura des résultats positifs ? Il peut y avoir un argumentaire qui consiste à montrer les résultats qui ont été produits dans telle ou telle entreprise. Ce qui est sûr c'est qu'il faut expérimenter. Ce n'est pas forcément évident avec des personnes qui ne sont pas dans la même logique que la nôtre (le passage de la discussion sur l'outil à une prestation orientée vers des enjeux de sécurité, santé, performance dans le travail).

Christian DU TERTRE : L'idée c'est de pouvoir remonter jusqu'à la conception des biens qui sont en maintenance chez vos clients, c'est ça ?

Frédéric DE OLIVEIRA : Oui éventuellement. Cela étant, avant de pouvoir réinterroger la conception des TGV, il y a sans doute du chemin à faire. Cela paraît assez compliqué. Mais tout du moins, nous pourrions proposer notre expertise pour analyser et tenter de limiter les contraintes de maintenance pour les agents.

Christian DU TERTRE : Ce n'est peut-être pas si sûr ? Cela rejoint la capacité en termes de méthodes et d'apprentissage d'aller voir les usages pour réinterroger la conception. Est-ce que Alstom a ce type de compétences ? Est-ce que les utilisateurs de la SNCF ont cette compétence ? Ce n'est pas sûr. On a l'impression qu'il ne l'ont pas à travers les exemples que vous avez donné pendant la présentation.

Frédéric DE OLIVEIRA : C'est surtout que c'est une mécanique très lourde. La plupart des utilisateurs imaginent qu'ils seront à la retraite avant que leurs contraintes soient prises en compte ! Je pense que pour expérimenter, cela sera sans doute plus simple avec des PME, on a accès plus facilement au bureau d'étude. Dans un premier temps, ça me paraît intéressant de se challenger là-dessus.

Valérie PLET : Comment revenir sur la conception pour, au final, limiter la pénibilité ? Dans des entreprises comme Airbus, j'imagine qu'il y a des designers, des concepteurs, etc. C'est assez étrange de se dire qu'au final, on en arrive à des histoires comme celle liée à la nécessité de démonter le nez du TGV, dont vous avez fait mention tout à l'heure.

Frédéric DE OLIVEIRA : Malheureusement, la réponse à votre question est souvent assez simple : ceux qui font, ne sont pas ceux qui défont. Souvent, l'équipement est conçu pour être démonté mais ça peut être l'outil standard qui n'est pas adapté. Ou parfois encore, les concepteurs n'avaient pas prévu le démontage d'un organe difficile d'accès. De plus la connaissance en outillage à main n'est souvent pas très riche dans les bureaux études et méthodes de ces grands groupes.

Éric GIER : Cela me fait penser au changement de phares dans l'automobile. La conception est faite avec l'idée de sortir la voiture le plus vite possible et pas forcément en tenant compte des besoins liés au démontage.

Christian DU TERTRE : J'accompagne la société ISOVATION (dans le Vaucluse) dans une nouvelle orientation EFC. Elle me demande d'organiser une rencontre avec Air France afin d'imaginer comment les relations avec ses fournisseurs pourraient évoluer en ayant le modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération en tête. J'ai été frappé par cette demande très particulière d'ISOVATION. Il y a peut-être à travailler ensemble pour réfléchir à la manière dont vos interlocuteurs pourraient envisager un rapport renouvelé aux entreprises comme les vôtres en intégrant les questions des usages et du travail (santé, sécurité).

Frédéric DE OLIVEIRA : C'est vrai que chez certains clients comme Air France, on remarque une certaine ouverture. Ils passent des partenariats et investissent beaucoup dans le développement sans être tout à fait certain du résultat final. Ils peuvent effectivement avoir des démarches un peu atypiques dans lesquelles on pourrait s'inscrire.

ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ : LA LOCATION DE L'USAGE OU LA VENTE D'UNE PERFORMANCE D'USAGE ?

Éric GIER : J'ai compris que vous développez une expertise dans l'audit, l'ingénierie et la formation liée à l'outillage à main. Je me pose la question du rapport à l'économie de la fonctionnalité. Je reste dans l'idée que l'économie de la fonctionnalité, c'est rester propriétaire du bien et vendre son usage. Cela ne semblait être présent que dans le cas de la dernière intuition dont vous avez fait mention (mise en commun d'outil pour plusieurs clients). Dans cette optique, on pourrait imaginer créer des liens avec Kiloutou, par exemple.

Frédéric DE OLIVEIRA : À mon sens, cela serait un peu opposé à ce que l'on souhaite faire. Aujourd'hui mon but c'est d'avoir l'outil le plus adapté au client. Dans les pistes de réflexion j'évoquais l'idée de créer une application qui permettrait de favoriser la conception/fabrication/commercialisation d'outils pour des acteurs éparpillés. Par exemple, un motard me dit qu'il aurait besoin de tel outil pour telle machine et qu'il serait prêt à mettre telle quantité d'argent pour l'avoir. Dans ce cas, moi je pourrais faire le lien avec tous les passionnés de moto et lancer la commercialisation à partir d'un certain nombre. L'idée c'était ça. Mais la plupart du temps on crée des outils qui ne sont pas réutilisables par d'autres.

Éric GIER : Vous ne récupérez pas les vieux outils ? Dans le cadre d'une démarche d'économie de la fonctionnalité ou d'économie circulaire, ça pourrait également être intéressant ?

Christian DU TERTRE : Le cœur de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, ce n'est pas la location. C'est d'intégrer des biens et des services qui permettent d'augmenter la valeur d'usage. Il n'y a pas forcément la nécessité de rester propriétaire du produit. Les premières expériences anglo-saxonnes ont insisté sur la location, mais ce n'est pas un passage forcé. La location, c'est plutôt l'esprit de l'économie circulaire. Avec l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, on ne se focalise pas sur les mêmes enjeux. On le voit bien avec l'exemple d'UNIVEIRA. Les enjeux se sont : le travail, la productivité, la santé, la coopération avec le bénéficiaire, etc. Les deux logiques peuvent toutefois être complémentaires.

Frédéric DE OLIVEIRA : Jusqu'à maintenant j'ai surtout considéré l'accompagnement à l'économie de la fonctionnalité et de la coopération comme un apprentissage et l'acquisition d'outils pour avancer. Je teste les hypothèses de solutions que je pourrai proposer à mes clients et je sens un vrai intérêt chez eux. Aujourd'hui ce qu'il me manque c'est principalement ma capacité à passer une commande selon la nouvelle logique envisagée et ma propre assurance pour imaginer ce que je pourrais proposer dans ce cadre. Cela étant je reste à l'écoute de ce qui peut se faire dans une logique d'économie circulaire.

Christian DU TERTRE : L'économie circulaire peut être intéressante. Je suis toutefois convaincu que l'économie circulaire est de nature différente selon que l'entrée est celle de l'industrie ou celle des services. Un des risques de l'économie circulaire est d'enfermer les acteurs dans des dynamiques industrielles. C'est très important. Le démarrage de l'économie de la fonctionnalité en France s'est fait autour de la question des déchets : comment développer une dynamique économique par le déchet, sans fonder sa rentabilité sur le volume de déchets traités ? Au Brésil, ces questions se posent avec beaucoup de force : les acteurs de la gestion des déchets se posent la question de savoir s'il vaut mieux rentrer par l'économie circulaire ou s'intéresser d'abord aux usages, c'est-à-dire entrer par l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

QUELLES PISTES POUR MONÉTISER LES EFFETS UTILES ?

Christian DU TERTRE : Concernant le lien entre la valorisation et la monétisation, ce n'est pas évident. L'un des ressorts de l'économie de la fonctionnalité est liée au fait que le travail, tel qu'il est réalisé actuellement, génère un certain nombre de coûts, comme c'est le cas pour les coûts liés à la santé. Cela pose notamment la question de la reconnaissance de ces coûts afin d'envisager une monétisation en termes de dépenses évitées de sécurité sociale. Par conséquent, cela nécessite l'implication des acteurs qui ne sont pas les bénéficiaires directs du service. C'est peut-être un peu tôt pour UNIVEIRA, mais c'est important d'avoir cela en tête.

Un autre moyen de favoriser la monétisation des activités est de sortir de la logique de la chaîne de valeur. Ce concept est pernicieux sur le plan intellectuel car il rend obscure la compréhension d'une dichotomie entre les lieux où la valeur est créée et ceux où elle se réalise sur le plan monétaire. Sur le plan pratique, il empêche d'imaginer comment favoriser des relations coopératives entre PME et grosses structures. C'est un peu ce à quoi je pensais en mentionnant Air France. Il existe parfois des grandes entreprises qui ne rentrent pas dans cette logique de chaîne de valeur et avec lesquelles il est possible de discuter.

Romain DEMISSY : Lorsque l'on repense les questions à partir des dépenses évitées, on voit bien que la voix classique pour « rentrer » dans les entreprises n'est pas forcément évidente. Faire le lien avec d'autres acteurs peut être extrêmement utile dans ce cas. Il n'est pas impossible de faire le lien avec les métiers de la prévention avec une entrée à partir de la santé. Peut-être que les réseaux d'acteurs qui sont liés à ces acteurs peuvent aider. Finalement, il s'agit de s'interroger sur le périmètre de la solution à partir duquel il est possible de revenir sur la question de l'outillage.

Jean-Pierre QUARANTA : L'entrée par la prévention des risques peut effectivement parler aux entreprises.

Frédéric DE OLIVEIRA : C'est vrai. Je vois bien que quand je commence à parler santé, les clients commencent à bouger.

Romain DEMISSY : D'ailleurs, je me souviens qu'un client t'a dit un jour : « cela concerne une question de santé/sécurité au travail, le prix est sans limites ».

DE L'OUTILS À L'ACTIVITÉ : QUELS IMPACTS SUR LE TRAVAIL DES COLLABORATEURS D'UNIVEIRA?

Nicolas DAMESIN : Comment les salariés appréhendent la démarche ?

Frédéric DE OLIVEIRA : En parallèle je me suis intéressé à l'entreprise libérée où il s'agit, globalement, de mettre en place une sorte de pyramide inversée. Je n'ai pas reçu de formation en management. Cela a été un peu une révélation. J'ai testé des choses. Tout n'a pas forcément fonctionné.

C'était un peu étrange au début car notre organisation était déjà relativement plane. Et finalement, c'est plutôt positif. Au début on me disait : « ce que tu proposes, c'est déjà ce qu'on fait ». Toute la question, au final, renvoie à la manière de valoriser ce qui est déjà fait. Les gars ont déjà cette ouverture d'esprit.

Claire PERRIER : J'entends souvent parler d'entreprise libérée au CJD. C'est une tendance chez vous de s'intéresser à cela ?

Frédéric DE OLIVEIRA : Tout à fait, c'est une tendance au CJD. On essaye d'intégrer le bien-être et de favoriser la transparence. Pour ma part, c'est venu en écho avec l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Chez nous par exemple, il y a de la transparence à tous les niveaux.

Patrice VUIDEL : Est-ce que tu dirais qu'il existe au sein de l'entreprise une compétence partagée autour du « travailler ensemble avec le client », y compris sur le terrain ?

Frédéric DE OLIVEIRA : À la suite de l'accompagnement à l'économie de la fonctionnalité, j'ai beaucoup amené mes salariés sur le terrain pour qu'ils voient ce qui se passe. Il n'y a pas eu que du positif. Certains aiment être dans leur bureau et n'étaient pas forcément à l'aise. Moi, je pensais que ça allait être bien. En revanche, maintenant quand je reviens leur expliquer un cas, ils comprennent bien, ils s'imaginent bien à quoi cela renvoie.

Patrice VUIDEL : Il y a donc une véritable compétence partagée. Je posais la question parce que l'on se rend souvent compte que ce n'est pas forcément évident. Si on voit bien qu'il y a un certain savoir-faire qui se développe, il peut arriver que la dynamique ne soit portée que par une personne et que cela ne soit pas véritablement partagé au sein de l'entreprise. Ce qui la fragilise.

Frédéric DE OLIVEIRA : L'offre est attachée à une connaissance assez importante du terrain et de ce qui se fait en termes d'outils standard.

Une des actions mises en place est sur le créneau du vendredi après-midi où l'on ne fait plus de productif on échange entre nous, sur les moyens pour faire ceci ou cela. A cette occasion on s'est notamment posé la question d'utiliser un autre outil pour réaliser les dessins. L'idée c'est de favoriser les réflexions pour apporter des informations utiles à la conception du produit.

Aujourd'hui, il est vrai que la dernière personne qui a intégré le bureau d'étude est sans doute un peu moins dans la dynamique. Nous sommes surtout deux à être là-dessus. Ce n'est pas forcément évident d'impliquer tout le monde à tous les niveaux de la même façon.

Sandro DE GASPARO : J'ai l'impression qu'il y a eu un déplacement d'objet. Je garde en tête que tu travailles sur l'interface entre le professionnel et la machine. Et dans ce rapport là on peut voir deux choses : l'outil ou l'activité. On voit bien que toi, tu ne regardes pas seulement l'outil mais plus largement l'activité, dans un rapport avec l'outil, mais pas uniquement (rapport à l'espace, etc.). Du coup, il y a eu ce déplacement pour toi. Mais est-ce que ce déplacement est aussi clair pour le bureau d'études ? J'ai l'impression qu'eux, ils restent sur la conception

de l'outil. Tu dis : « je les ai amenés sur le terrain, mais c'est difficile. » Peut-être qu'eux, ils n'ont pas fait ce déplacement que toi tu as fait.

Frédéric DE OLIVEIRA : Il y a aussi ce décalage c'est vrai. J'essaie de transmettre au mieux ce déplacement, et j'ai le sentiment qu'ils y parviennent, mais il y a aussi la personnalité des salariés, et le quotidien qui n'aident pas toujours. J'imagine qu'ils peuvent avoir certaines inquiétudes: Demain on n'a plus besoin de conception si on vend du conseil. Cela étant, les salariés du bureau d'études restent quand même assez rassurés là-dessus parce qu'ils sentent qu'il y a toujours un besoin et que ce que je cherche, c'est de les faire monter en compétences. Après, peut-être que certains n'auront pas la volonté d'aller sur ce nouveau champ. Aujourd'hui on n'en est pas là : ils sont hyper emballés. Et je pense qu'on ne supprimera jamais complètement l'outil sur mesure, mais plutôt que l'on développera une nouvelle offre.

Sandro DE GASPARO : D'autant plus que tu dis bien que l'entreprise reste sur l'outil. La question c'est l'outil dans l'activité.

Frédéric DE OLIVEIRA : Et puis, c'est d'autant plus facile pour moi que je vois directement les choses chez le client. Eux ne voient pas les cas où finalement on n'a pas besoin d'un outil. Eux ne voient que là où il y a besoin d'un outil

Christian DU TERTRE : Et les réunions du vendredi ? Peut-être qu'elles permettraient de rassurer ceux qui pourraient avoir peur. Ils pourraient voir que les évolutions recherchées, c'est un étage supplémentaire dans l'activité.

Frédéric DE OLIVEIRA : Ils le sentent. Ils sentent qu'il y aura peut-être d'autres métiers qui se rapprocheront de nous, comme le métier d'ergonome. Mais ils sont confiants dans le fait qu'on aura besoin d'eux. Mais peut-être que la question est plus liée à un désintéret d'aller sur le terrain.

Christian DU TERTRE : Vous disiez, « ils ne viennent pas pour des raisons d'inquiétudes ». Les réunions du vendredi peuvent être l'occasion de démystifier tout cela. On parle souvent du cheminement de l'entreprise, mais derrière c'est aussi le cheminement des membres de l'entreprise.

Nadia BENQUE : Sandro disait : il y a eu un déplacement de la conception d'outils vers l'activité. Pour ma part, j'ai senti pendant l'accompagnement qu'il y a eu un déplacement du matériel (la clé de 12 par exemple) vers l'immatériel. Au fil des mois on passait de façon sensible et construite vers l'immatériel (une capacité d'écoute, s'arrêter au bon moment, une attention pour comprendre ce qui se passe). La dimension servicielle de l'activité était déjà très présente dans les faits et l'accompagnement a permis de la révéler. Progressivement les dimensions immatérielles ont pris le pas sur « la clé ». C'est très important, je pense, de le présenter.

Sandro DE GASPARO : J'ai remarqué que tu abordais les effets utiles notamment en termes juridiques (fabriquer des outils qui existent déjà pour des raisons de sécurité juridique). Mais, derrière, il y a la question de l'immatériel. Au-delà des outils, il y a la reconnaissance du travail réel. Toi tu le présentes comme du juridique, mais derrière c'est le repérage des outils bidouillés par les salariés, et la question liée à ce que l'on en fait ? Il y a tout un tas de situations où on empêche les gens d'utiliser les outils faits par les équipes pour les besoins de leur travail. On met de l'outil standard à la place. Cette logique que tu présentes est déjà intéressante en tant que telle car elle renvoie à la reconnaissance de toute cette intelligence ouvrière de l'outil. C'est d'autant plus fort que l'outil à main est à la base du développement de l'humanité. On voit bien le rapport très intime à l'outil. Adapter l'outil c'est aussi s'adapter par rapport à une situation, par rapport à soi. A travers la question de l'outil spécifique c'est une

manière de reconnaître le travail réel, l'intelligence ouvrière et ce qui se joue dans l'intimité des compagnons. C'est important de ne pas lâcher ça. Quand l'employeur vient te chercher sur du juridique, c'est cela aussi qui est en jeu.

Peut-être que si on essaye de synthétiser ta nouvelle approche, on pourrait dire : arriver à fabriquer un outil qui s'inscrit dans le travail réel des gens en permettant le développement de leur santé, de même que l'efficacité. Et de ce point de vue, l'outil c'est quelque chose de très puissant.

Frédéric DE OLIVEIRA : Merci pour ton retour, ça me fait voir la question du juridique d'une manière différente. Dans la conception de l'ergonomie, j'ai l'impression qu'on s'intéresse beaucoup au poste. Mais on ne redescend pas souvent jusqu'à l'outil. Visiblement ce n'est pas forcément dans les habitudes.

Sandro DE GASPARO : Il y a 15 ans, toute une démarche a été mise en place dans les abattoirs autour du « couteau qui coupe ». Derrière le couteau, la question était de redonner du temps pour prendre soin de l'outil face à la cadence (affûter le couteau, etc.). L'enjeu c'était le travail réel.

Frédéric DE OLIVEIRA : Tu me donnes une autre piste : ne pourrait-on pas aller « contrôler » les outils une fois livrés pour voir s'ils sont toujours bien adaptés ?

ÉVOLUTION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE ET DIMENSION TERRITORIALE

Christian DU TERTRE : Y a-t-il des dimensions territoriales liées à votre activité ? Quels liens avec le territoire ? Vous sentez que les enjeux territoriaux sont une ressource ou un moyen de se développer ?

Frédéric DE OLIVEIRA : Ce qui est certain, c'est l'existence d'une proximité avec les clients. 90% de notre activité se situe en Ile-de-France. Au-delà, certaines choses peuvent se faire à distance avec des revendeurs efficaces, comme c'est le cas sur Marseille par exemple. On a la volonté de rester proches des utilisateurs. Par conséquent, le développement, je le vois plutôt sous forme d'agences positionnées territorialement. Cela étant, on a besoin d'un référentiel commun pour assurer une certaine stabilité dans la production. C'est-à-dire pour faire en sorte que ce qui est produit à Bordeaux soit de même nature que ce qui est produit à Toulouse.

Par rapport aux collectivités, on a quelques contacts avec la chambre de commerce et de l'industrie, mais on n'a pas forcément beaucoup avancé.

Christian DU TERTRE : Il y a la question du territoire comme institution et celle du territoire comme réseau d'acteurs de proximité où des ressources sont mises en commun. Quand je pense à HD Automatismes dans les Hauts-de-France ou à ISOVATION dans la région PACA, je sens qu'il pourrait y avoir des enjeux liés à la création d'antennes locales.

Frédéric DE OLIVEIRA : Créer des antennes locales fait partie de nos objectifs à trois ans. On y réfléchit pour Lyon et Marseille.

Christian DU TERTRE : C'est intéressant pour nous au regard de la dimension durable du modèle. Cela soulève également la question d'un référentiel commun pour votre entreprise et celles qui sont proches de vous. On peut imaginer un référentiel commun avec ces acteurs. Cela pourrait commencer à faire bouger le métier.

Frédéric DE OLIVEIRA : J'entends bien car avec l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, on a cheminement un peu commun et des mots qu'on connaît tous. Cela étant, moi j'entendais plutôt « commun » au sens où, pour un bureau d'étude, telle fourche se fait de telle manière et pas autrement.

Christian DU TERTRE : Tu fais référence à un référentiel technique. Mais il peut y avoir un référentiel plus large. Je pense au bureau technique d'ISOVATION qui se pose des questions qui ne sont pas si éloignées des tiennes.

Frédéric DE OLIVEIRA : Clairement. Et si après on parle de territoire et des moyens communs, il y a des métiers qu'on aimerait bien avoir dans notre panel. On fait souvent appel à des ergonomes, à des dessinateurs. D'ailleurs, quand on fait un coup de crayon, le client a souvent l'impression que ça représente plus de travail que si on produit un plan à l'ordinateur. Peut-être qu'il y a de quoi penser une manière de développer ce type de ressources là ?

► LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ
& DÉVELOPPEMENT DURABLE EST ANIMÉ PAR

ATEMIS
www.atemis-lir.com

- **LE SITE DU CLUB :** *comptes-rendus, articles, actualités*
www.club-economie-fonctionnalite.fr
 - **REJOIGNEZ LE GROUPE D'ÉCHANGE LINKED-IN**
« Réseau économie de la fonctionnalité et développement durable »
 - **SUIVEZ LE CLUB SUR TWITTER** • #clubef
 - **CONTACT :** **Christian DU TERTRE** et **Patrice VUIDEL**
clubef@atemis-lir.com
- LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ
& DÉVELOPPEMENT DURABLE EST SOUTENU PAR

GRUPE
 **INSTITUT CDC**
POUR LA RECHERCHE